

KOICA
전략적 프로그램형
민관협력사업 모델 연구
최종보고서

2020. 12.

KOICA
전략적 프로그램형
민관협력사업 모델 연구
최종보고서

2020. 12.

KOICA 전략적 프로그램형 민관협력사업 모델 연구 최종보고서

2020. 12.

연구원	KOICA 시민사회협력실	김진경 과장(책임연구원)
	경희대학교 공공대학원	한재광 교수(책임연구원)
	KOICA 시민사회협력실	김경열 과장
	KOICA 시민사회협력실	양지영 전임
	KOICA 평가실	허 은 대리
	어린이재단	김현석 팀장
	월드비전	김현주 대리
	굿네이버스	전다영 대리
	University of Sussex	강소정 석사과정생

CONTENTS_ 목차

I 연구 개요 / 1

1. 연구배경 및 필요성	3
2. 연구 목적 및 범위	4
3. 연구 전략 및 방법	5
4. 연구 일정	8
5. 연구팀 구성 및 추진체계	9

II KOICA 시민사회와의 파트너십 현황 / 13

1. 역사	15
2. 현황	16
3. 프로그램형 파트너십 사업의 필요성	17
4. 소결	27

III 타 공여국 프로그램형 시민사회협력 프로그램 / 29

1. OECD DAC 동향	31
2. 타 공여국 10개국 사례	32
3. 4개 공여국 심층 조사 사례	36
1) 덴마크	38
2) 스웨덴	62
3) 영국	79
4) 오스트리아	93
4. 소결	103

IV KOICA 전략적 프로그램형 민관협력사업 / 111

1. 사업 내용	113
2. 사업운영 가이드라인	127

참고문헌 및 부록 / 137

CONTENTS_ 표 목차

〈표 1〉 타 공여국 시민사회파트너십 프로그램 담당자 서면 인터뷰 내용	7
〈표 2〉 연구 과정	8
〈표 3〉 연구일정	9
〈표 4〉 연구팀 및 심층자문단	10
〈표 5〉 연구자별 연구내용 및 세부업무분장	12
〈표 6〉 시민사회협력 프로그램의 사업별 지원 및 선정 현황 (사업 수 기준)	19
〈표 7〉 시민사회협력 프로그램 선정사업 분야별 분포 (사업 수 기준)	20
〈표 8〉 시민사회협력 프로그램의 기관별 지원 및 선정 현황 (기관 수 기준)	22
〈표 9〉 시민사회협력 프로그램 분야별 신규기관 분포 (기관 수 기준)	23
〈표 10〉 시민사회협력 프로그램 사업 규모	24
〈표 11〉 시민사회협력 프로그램 선정사업 사업 규모	25
〈표 12〉 시민사회협력 프로그램 분야별 총사업비	25
〈표 13〉 시민사회협력 프로그램 분야별 평균 사업비	26
〈표 14〉 OECD DAC 주요 회원국의 시민사회 파트너십 사업지원양식 변화	31
〈표 15〉 OECD DAC 회원국 10개국의 프로그램형 시민사회 파트너십 프로그램	32
〈표 16〉 심층 조사 대상국 4개국의 프로그램명과 특징	37
〈표 17〉 심층 조사 내용	37
〈표 18〉 덴마크 우선지원 국가/지역 분류표	46
〈표 19〉 RAM 평가항목	48
〈표 20〉 2017년 SPA 공모 일정표	53
〈표 21〉 EOI 세부 심사기준	56
〈표 22〉 지원서 세부 심사기준	57
〈표 23〉 LEADS 평가척도	58
〈표 24〉 지원서 심사기준별 가중치	58
〈표 25〉 최근 3년 FO 지원 규모 (2017-2019)	67
〈표 26〉 주요 6개 FO의 FA 기간 및 예산	68
〈표 27〉 사업 경과보고 체계 및 주기	86
〈표 28〉 PPA 심사 과정 예시	88

〈표 29〉 영국 PPA의 전략적 파트너 심사단계	89
〈표 30〉 PPA 심사양식	89
〈표 31〉 ICAI의 4가지 제언 사항	92
〈표 32〉 ADA의 Framework Programme의 평가방식 3가지	97
〈표 33〉 덴마크, 영국, 오스트리아, 스웨덴 4개국의 전략적 프로그램 특성	106
〈표 34〉 전략적 프로그램형 민관협력 사업 성과목표와 지표	114
〈표 35〉 기존 시민사회협력 프로그램과 전략적 프로그램형 민관협력 사업 비교	117
〈표 36〉 정부 정책·전략과의 연계성	119
〈표 37〉 CSO 자율성 항목과 내용	120
〈표 38〉 참여 CSO의 자격	122
〈표 39〉 전략적 프로그램형 시민사회협력 사업 참여 CSO의 타 사업 참여	123
〈표 40〉 1, 2안 자금 규모	124
〈표 41〉 평가에 의한 다음 라운드 지원 연계	125
〈표 42〉 라운드별 평가 및 심사 시기	126
〈표 43〉 초기 5년 신규 및 누적사업 예상 건수	127
〈표 44〉 참여신청서 내 단체소개서	133
〈표 45〉 참여신청서 내 사업 예비제안서	134
〈표 46〉 심사 과정 및 주요 내용	135
〈표 47〉 사업보고 주기 및 내용	136

CONTENTS_ 그림 목차

〈그림 1〉 1995~2018년 KOICA 민간단체 지원사업 개수 규모 변화	16
〈그림 2〉 1995~2018년 KOICA 민간단체 지원 사업비 규모 변화	16
〈그림 3〉 덴마크 양자 ODA 규모 및 to CSOs & through CSOs 규모	39
〈그림 4〉 덴마크 양자 ODA 섹터 구분	39
〈그림 5〉 CSOs를 통한 양자 ODA 상위 10개 세부 섹터	40
〈그림 6〉 2010~2018년 덴마크 CSO 지원 수혜자	40
〈그림 7〉 우선 분야 및 인권기반 기본원칙	41
〈그림 8〉 스웨덴 양자 ODA 규모 및 to CSOs & Through CSOs 규모	63
〈그림 9〉 스웨덴 양자 ODA 섹터	63
〈그림 10〉 스웨덴 CSO 구분에 따른 공적자금 배분	64
〈그림 11〉 영국 양자 ODA 규모 및 to CSOs & through CSOs 규모	79
〈그림 12〉 영국 CSO 지원 수혜자	80
〈그림 13〉 영국 ODA 섹터	80
〈그림 14〉 오스트리아 양자 ODA 규모 및 CSOs 지원 규모	94
〈그림 15〉 Aid for CSOs-Austria 섹터별 지원 실적	94
〈그림 16〉 Aid for CSOs-Austria, CSO 수혜 기관 유형	94
〈그림 17〉 전략적 프로그램형 민관협력사업 변화이론도(TOC)	113
〈그림 18〉 KOICA 시민사회 파트너십 사업의 구성과 전략적 프로그램형 민관협력사업의 포지셔닝	117
〈그림 19〉 전략적 프로그램형 민관협력사업 수행절차 및 시행 일정	128
〈그림 20〉 2021년 파일럿 전략적 프로그램형 민관협력 사업(1차 사업) 수행절차 및 시행 일정	130

I

연구 개요

I 연구 개요

1. 연구배경 및 필요성

- 2019년도 국제개발협력분야 정부-시민사회 파트너십 기본정책 수립에 따라 시행된 KOICA 이행방안에 관한 연구결과의 환류가 필요함.
- ‘정부-시민사회 파트너십 기본정책 KOICA 이행방안에 관한 연구(2019)’는 정부·개발협력 시민사회의 지속적 노력과 국내외 환경 변화로 한국 개발 CSO의 성장기반과 우호적 환경이 조성되었다고 평가하고, 시민사회의 전문성과 장점을 극대화하기 위한 시민사회프로그램의 다양화 필요성을 제기하며 개발 CSO 대상¹⁾의 전략적 파트너십 프로그램 신설을 제안하였으며 동 보고서는 전략적 파트너십의 정의와 ‘상호보완성’원칙을 다음과 같이 제시
 - “전략적 파트너십이란 정부가 사업수행능력 및 재정능력 등을 기반으로 선정한 시민사회단체와 다년간 파트너십 협약을 통해 개발협력 사업을 수행하는 프로그램을 의미하며 시민사회단체가 지원 예산에 대한 장기간 유연하고 주체적이며 효율적인 개발활동을 수행하는 것을 목표로 함.”(한재광 외 2019, p.234).
 - 정부와 시민사회는 개발협력사업 수행과정에서 각자의 특성과 장점을 바탕으로 상호보완 지점에서 중점적으로 협력할 때 파트너십의 시너지효과가 극대화되고 개발효과성 또한 제고될 수 있음을 강조함. 이에 따라 동 연구는 정부 대외정책, 국제개발협력정책, 국정과제 등과 시민사회와의 파트너십 프로그램이 직접적으로 연계된다면 시민사회의 강점이 정부 정책 운영에 직결되어 정부-시민사회간 ‘집중적 상호보완’ 효과 제고 및 궁극적으로 정부 정책 목표 달성에 시민사회의 기여도 제고가 가능함을 제안함(한재광 외 2019, p.258).
- KOICA는 전략 중심, 현장 중심의 사업추진을 위해 기존 고립형(Stand-alone) 프로젝트 중심에서 프로그램 기반의 사업 운영체계 전환 필요성을 제기하고 프로그램 기획, 사업수단 연계, 성과관리 및 평가 등 프로그램 관리체계 제도화를 추진 중에 있음.

1) 동 보고서는 「국제개발협력분야 정부-시민사회 파트너십 기본정책」에 명시된 ‘국제개발협력분야 시민사회’의 정의를 따라 주요 대상을 개발 NGO, 시민사회단체, 개발 CSO의 연대체로 한정하여 제안함.(한재광 외 2019, p.3)

- 개발협력사업과 SDGs 행동지표의 목표 연계 강화를 위해 프로그램 형성 및 전사 차원의 프로그램 포트폴리오 관리체계 마련
- 프로그램 목표 기반, 민관협력사업은 국별 프로그램과의 중장기적 융합이 가능 기대
- 민관협력사업의 예산 확대 및 시민사회의 지속적 역량증대와 함께 KOICA 프로그램 기반 사업운영 체계가 제도화됨에 따라 민관협력사업의 SDGs 목표달성에 기여하고, KOICA 프로그램 기반 운영에 부합할 수 있는 전략적 파트너십 프로그램 즉, 전략적 프로그램형 민관협력사업 신설을 위한 환경이 조성됨.
- 이러한 대내외 요구에 효과적으로 대응하는 동시에 민관협력사업 예산 확대를 선제적으로 준비하기 위해 전략적 프로그램형 민관협력사업 추진을 위한 전략 및 차별화된 사업운영 체계 마련 요구

2. 연구 목적 및 범위

1) 연구 목적

- 해외 주요 공여기관의 파트너십 사례조사를 통해 프로그램형 민관협력사업 기획을 위한 정책적 시사점 도출
- 민관협력사업의 성과 및 파급력 확대, 시민사회의 국제적 영향력 강화에 기여할 수 있는 프로그램형 민관협력사업 추진을 위한 세부 운영방안 제시
- 신규 프로그램 개설을 통한 「국제개발협력분야 정부-시민사회 파트너십 KOICA 이행방안에 관한 연구」 결과 환류 및 시민사회와의 전략적 파트너십 확대에 기여

2) 연구 범위

- 전략적 프로그램형 민관협력 사업추진에 관한 해외 사례 및 관련 2차 자료 조사
- OECD DAC 주요 선진 공여국의 시민사회와의 파트너십 프로그램 및 추진 현황, 제도에 대한 사례연구

- 주요 선진 공여국의 시민사회와의 파트너십 운영 전략 및 추진체계, 운영 가이드라인 분석을 통한 정책 시사점 도출
- 전략적 프로그램 운영 현황 및 특징, 사업 선정 및 심사 절차, 사업 보고 및 관리 체계, 프로그램 모니터링 및 평가, 현지 개도국 CSO와의 협력 현황, 사업 기획 및 운영에서의 CSO 자율성 등을 중심으로 시사점 도출
- KOICA 시민사회협력 프로그램 현황 분석을 통해 프로그램 개선점 분석
- KOICA 및 국내 상황에 부합하는 전략적 프로그램형 민관협력사업 모델 기획 및 운영 가이드라인 도출
- 세부 운영 가이드라인 포함 사항
 - 자격요건(파트너십 형태 및 매칭 비율 포함)
 - 심사 기준 및 절차
 - 사업수행 및 보고체계
 - 모니터링 및 평가
 - 성과관리
 - 회계 관리

3. 연구 전략 및 방법

1) 연구 전략

- 신규 프로그램의 기획연구임에 따라 시민사회의 경험과 수요를 보다 직접적으로 반영하고 시민사회의 관점을 통합적으로 제시하고자 연구팀 구성을 KOICA와 시민사회 공동으로 구성하고 KOICA 민관협력사업 파트너기관으로 구성된 심층 자문단을 운영함.
- 시민사회 참여자는 관련 연구 수행 경험을 갖춘 전문가 및 10억 이상 규모의 사업수행 경험이 있는 기관을 중심으로 수요조사를 통해 집필진과 자문단을 구성

- 연구의 질을 높일 수 있도록 연구과제 수행에 있어 연구원 상호 간의 유기적 소통을 강조
 - 책임연구원과 공동연구원, 연구보조원이 각기 긴밀한 팀을 이루어 연구를 진행하며, 연구 책임자는 모든 과정을 모니터링하며 연구 조정자의 역할 수행
 - 책임연구원을 포함한 연구진은 조사 분석 및 집필, 현지조사²⁾ 전 과정에 참여함으로써 연구의 질을 높이고 실효성 제고를 도모
- 심층자문단은 시민사회 관리자급 11인으로 구성하여 파트너기관 수요를 적극 수렴하는 통로로 활용하는 동시에 시민사회 각층의 폭넓은 참여를 보장하고 시너지 효과를 도모함.
- 착수, 중간, 최종보고회 개최 및 정기적 간담회, FGI 운영 등을 통해 내외부 의견을 최대한 종합하여 KOICA 사업 관리체계 및 제도적 여건, 수요에 맞는 제언사항을 도출
- 10억 이상 사업수행 경험이 있는 파트너기관 대상 수요조사를 통해 관리자급으로 구성된 심층자문단 자문위원을 선정
- 주요 공여국의 유사 프로그램 제도 및 수행체계, 활용현황 분석
 - 국내외 선행연구 및 국제기구/선진 공여기관의 가이드라인, 연구 보고서 등을 활용한 문헌 연구를 통해 프로그램형 사업 모델 및 운영체계 분석
 - 주요 선진 공여국의 유사 프로그램 모델 및 수행체계와 양식, 사업 현황 등을 분석하여, KOICA 민관협력사업 신규 프로그램 기획에 정책적 시사점을 제시할 수 있는 주요국을 선정하여 심층 사례연구 실시
- KOICA 전략적 프로그램형 민관협력사업 모델 및 운영 가이드라인을 도출함.
 - 해외 사례연구와 KOICA 시민사회협력프로그램 현황 조사, 공모 운영 및 사업 관리체계, 제도적 과제 분석 결과를 반영하여 KOICA 전략적 프로그램형 민관협력 사업 모델 및 운영 가이드라인 도출

2) 코로나 19 확산에 따라 서면 인터뷰로 진행됨.

2) 연구 방법

- 본 연구는 문헌조사, 유사 프로그램을 운영한 원조기관 관계자 대상 심층인터뷰 (서면 진행), KOICA 민관협력사업 수행기관 대상 Focus Group Interview를 통해 실효성 높은 프로그램형 민관협력사업 모델 기획에 기여함.

〈표 1〉 타 공여국 시민사회파트너십 프로그램 담당자 서면 인터뷰 내용

구분	일시	대상
영국 DFID	2020.7.16.~ 8.7.	· Mike Battcock, Civil Society Team of Inclusive Societies Department · Benedict Latto · Juliette Harrison
덴마크 DANIDA	2020.9.18.~ 10.22.	· Thomas Nikolaj Hansen, CHEFKONSULENT & TEAMLEDER/ CIVLSAMFUND
스웨덴 SIDA	2020.7.16.~ 10.30.	· Eva-Lotta Gustafsson, Deputy Head of the Civil Society Unit of Department for Partnerships and Innovation · LENNART HERNANDER, Director, International Programmes · Anna Eggelind,
스웨덴 NGO	2020.9.15.~ 10.14.	· Karin Lawenius, Coordinator, Institutional Funding of Act Church of Sweden

* 오스트리아 외교부는 서면인터뷰에 참여하지 않음.

- 연구 목적의 효과적 달성을 위해 연구 과정을 아래와 같이 단계화함.
 - 연구 과정을 4단계로 나누어 단계별 목표와 산출물 설정 및 진행
 - 착수, 중간, 최종보고회 개최 및 간담회 운영 등을 통해 내외부 의견을 적극적으로 수렴하여 KOICA 전략적 프로그램형 민관협력사업 모델의 실효성 제고에 기여

〈표 2〉 연구 과정

No.	연구단계	단계별 연구목표	수행방안	연구방법	산출물
1	해외 공여기관 사례 연구	· OECD DAC 회원기관을 중심으로 파트너십 프로그램 가이드라인 주요 내용 및 양식 정리 및 분석 · 10개 공여기관의 관련 제도 및 운영 체계 분석	· 국내외 선행연구 분석 · OECD DAC 권고사항, 관련 보고서 분석 · 주요 공여기관의 가이드라인 등 2차 자료 분석	· 문헌 조사	· 주요 공여기관의 프로그램 분석표
2	주요 공여기관 심층 분석	· 주요 사례로 한국에 정책적 시사점을 제시할 수 있는 4개국을 선정하여 심층 분석	· 문헌연구 자료와 사례연구결과를 정책 자료로 변환	· 문헌 조사 · 심층 인터뷰 (서면)	· 서면 인터뷰를 통한 심층 사례 분석 결과 · KOICA에 주는 정책 사실점 도출
3	국내 환경 및 KOICA 제도 분석	· 국내 시민사회 현황 및 환경 분석 · KOICA 민관협력사업 추진 및 운영에 대한 제도적 환경 분석	· 2021년 신규 프로그램 도입을 위한 사업 규모, 심사 범위 및 기준, 세부 운영 계획 도출을 위한 환경 분석 · 제도 개선 필요 여부 검토 · 잠재적 파트너, 사업 등 제시	· 문헌 조사 · 심층 인터뷰 · FGI	· 프로그램 도입 시 개선 필요 사항 도출 · 신규 프로그램 가이드라인(안) 제시
4	KOICA 프로그램형 민관협력사업 모델 및 운영 가이드라인 도출	· KOICA 전략적 프로그램형 민관협력사업 모델 도출 · 세부 심사 양식과 기준, 운영 원칙 등 가이드라인 도출	· 종합 결론 도출	· 간담회/공청회 · FGI	· KOICA 전략적 프로그램형 민관협력사업 모델 · 사업 심사 및 수행 체계, 양식 및 활용 방안 · 대한 정책 제언

4. 연구 일정

● 본 연구 주요 일정은 아래 표와 같음.

- ‘20.4월 민관합동 TF 구성 및 연구 착수
- ‘20.6월 착수보고, 문헌 및 주요 선진기관 제도·가이드라인 조사
- ‘20.6월 심층 사례연구 대상국 선정 및 해외조사(서면인터뷰) 준비
- ‘20.9~10월 간담회 및 심층자문 실시
- ‘20.10월 중간보고회 및 보고서(안) 작성

- ‘20.8~10월 심층 사례국 조사 및 서면 인터뷰 실시
- ‘20.11월 최종보고회 개최
- ‘20.12월 최종보고서 제출 및 연구 종료

〈표 3〉 연구일정

구 분	5월				6월				7월				8월				9월				10월				11월				12월				
	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	5주	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주
국내외 논의동향 및 사례 조사																																	
착수보고서 제출 및 착수보고회																																	
심층사례 분석																																	
간담회/공유회																																	
현지 서면조사																																	
중간보고서 제출																																	
중간보고회																																	
운영 가이드라인 도출																																	
최종보고서(안) 제출																																	
최종보고회																																	
보고서 수정보완																																	
최종보고서 제출																																	

5. 연구팀 구성 및 추진체계

1) 연구팀 구성

- 본 연구는 ‘정부-시민사회 파트너십 기본정책 KOICA 이행방안’ 권고사항을 반영하여 민관합동 연구팀을 구성하여 추진함.
- 본 연구 집필진은 KOICA 시민사회협력실, 평가실 소속 4인과 시민사회 소속 5인으로 구성되었으며 시민사회 참여 연구원은 별도 수요조사를 통해 모집
- 본 연구는 10억 이상 민관협력사업을 진행한 경험을 갖춘 시민사회를 중심으로 심층자문단(총 11인)을 구성하고 연구 진행현황 및 연구결과 정기적 공유, 심층자문을 통해 시민사회의 의견을 수렴하여 연구의 품질 및 실효성 제고

〈표 4〉 연구팀 및 심층자문단

구분		소속 및 이름	역할
집필진	책임 연구원 (2)	KOICA 시민사회협력실 김진경 과장	연구 계획 수립 및 책임 조사 및 가이드라인 집필
		경희대학교 공공대학원 한재광 교수	연구 공동 책임 조사 및 가이드라인 집필
	연구원 (6)	KOICA 시민사회협력실 김경열 과장	회계부문 조사 및 가이드라인 집필
		KOICA 평가실 허은 대리	조사 및 가이드라인 집필 TF 운영 및 관리
		KOICA 시민사회협력실 양지영 전임	
		굿네이버스 전다영 대리	조사 및 가이드라인 집필
		어린이재단 김현석 팀장	
		월드비전 김현주 대리	
	연구 보조원 (1)	University of Sussex 강소정 석사과정생(시민평가단 1기)	자료조사 및 연구 행정지원
심층 자문단	파트너 기관 (11)	굿네이버스 김선 본부장	보고서 심층 자문
		세이브더칠드런 이지선 팀장	
		어린이재단 이성호 본부장	
		월드비전 최순영 본부장	
		위드 서연경 팀장	
		지구촌나눔운동 조현주 사무총장	
		푸른아시아 고재광 사무처장	
		플랜 박상영 과장	
		하트하트재단 문후정 부장	
		호이 조현아 이사	
		메디피스 선임간사 ³⁾	
	FO(2)	KCOC, KOFIH 등	자문 및 간담회/공청회 협업

3) 개인사정으로 중도 하차함에 따라 심층자문단은 중간보고회부터 10인으로 운영되었음.

2) 민관합동 연구팀 추진체계

- 민관합동연구팀의 연구자는 각 소속기관을 대표하지 않으며, 책임연구원과 공동연구원, 연구보조원이 긴밀히 팀을 이루어 연구를 공동 진행함.
- 책임연구원 2인과 공동연구원 6인은 심층 사례연구를 통해 전략적 프로그램형 민관협력사업의 추진 방향과 전략, 주요 운영체계를 포함한 운영 가이드라인을 도출함.
- 책임연구원은 연구과제의 리더이자 조정자 역할을 하며, 연구의 전반적 품질을 제고함.
 - 연구의 주요 분석 틀을 제시하고 연구 전반을 주도함.
 - 문헌연구 및 공여국 비교조사 결과를 종합 분석하여 정책 자료로 변환함.
 - 최종 결론 및 정책제언 도출 시 의견을 종합하고 조율함.
- 공동연구원은 합의된 분석 틀에 따라 충실한 연구 수행 및 보고서 집필, 연구의 실효성 제고를 위한 심층 인터뷰, 간담회, 공여국 관계자 서면 인터뷰 등을 책임 연구원과 공동 수행함.
 - 공동연구원은 동일한 분석 틀을 활용해 연구를 진행하며, 정기적인 회의를 통해 의견과 방향성을 협의·조정함.
- 연구보조원은 기초자료 조사 및 국내외 각종 인터뷰·간담회 지원, 연구행정 전반을 지원함.
- 연구자별 세부 업무 분장 및 참여 연구내용은 아래 표와 같음.

〈표 5〉 연구자별 연구내용 및 세부업무분장

구분	연구자	세부 연구내용	업무 분장
책임 연구원 (2명)	김진경 (KOICA)	- 연구 총괄 - 해외 서면조사 계획 수립 및 수행 - 국내 조사 및 간담회 등 총괄 - 운영가이드라인(안) 도출	- 연구 계획 수립 - 연구 수행 총괄 - 현지 서면조사 총괄 - 공동연구단 운영 총괄
	한재광 (경희대 공공대학원)	- 연구 총괄 - 주요 공여국 정부-시민사회 파트너십 정책 및 프로그램 관련 기존 정책연구 결과 환류 - 해외 서면조사 질문지 작성 총괄 - 국내 조사 및 간담회 등 공동 진행 - 운영가이드라인(안) 도출	- 연구 수행 총괄 - 현지 서면조사 질문지 작성 총괄
공동 연구원 (6명)	김경열 (KOICA)	- 주요 공여국 정부-시민사회 파트너십 프로그램의 회계 운영 현황 분석 및 시사점 도출 - 국내 조사 및 간담회 등 실시 - KOICA 프로그램형 민관협력사업 회계지침 마련	- 회계 분야 연구 총괄 - 문헌 조사 및 현지 조사 - 운영 가이드라인 구성
	김현석 (어린이재단)	- 주요 공여국 파트너십 프로그램 전략 및 운영체계사례 조사, 시사점 도출 - 해외 현지 서면조사 실시 - 운영 가이드라인(안) 구성 - 국내 조사 및 간담회 등 실시	- 문헌 조사 및 서면조사 - 주요 공여국 사례 분석 및 교훈·시사점 도출 - 운영 가이드라인 구성
	김현주 (월드비전)		- 문헌 조사 및 서면조사 - 주요 공여국 사례 분석 및 교훈·시사점 도출 - 운영가이드라인 구성 - 공동연구단 실무 운영 - 연구행정 총괄 - 연구 예산 집행
	전다영 (굿네이버스)		
	양지영 (KOICA)		
연구 보조원 (1명)	허은 (KOICA)	- 주요 공여국 파트너십 프로그램 전략 및 운영체계 자료조사 및 분석 연구지원 - 운영가이드라인(안) 구성 지원	- 연구 자료조사 및 분석 지원 - 연구보고서 취합 및 편집 - 인터뷰, 간담회 운영지원 - 공동연구단 운영지원 - 연구행정 지원
	강소정 (University of Sussex)		

II

KOICA 시민사회와의 파트너십 현황

II

KOICA 시민사회와의 파트너십 현황

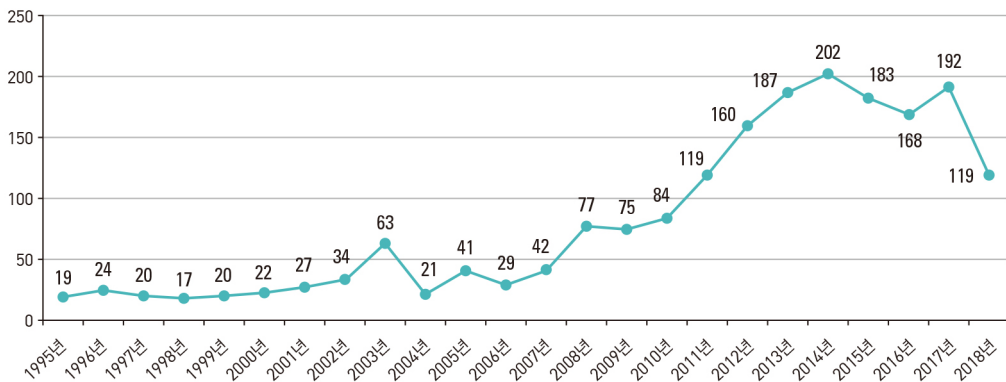
1. 역사

- 1995년 KOICA 민간단체지원사업 시작으로 본격적인 정부-시민사회 파트너십이 시작됨.
- 1991년 설립된 KOICA는 NGO와의 협력을 위한 기본 연구 등의 과정을 거쳐 1994년 ‘민간협력과’를 신설한 후 1995년 민간원조단체의 개도국 지원사업을 시작함. 이 사업은 “NGO의 봉사정신, 저비용으로 개도국의 BHN 분야 지원의 용이함, 국민의 자발적 참여촉진 통한 ODA에 대한 국민적 관심증대, 정부에 비해 적은 행정 부담, 정부보다 나은 접근성, 정부원조에 대한 상호보완역할 통해 국제협력효과에 기여” 등의 특성을 배경으로 시작됨.
- 2019년 국제개발협력 정부-시민사회 파트너십 기본정책 구성으로 본격적인 제도적 틀이 완비됨.
- 2017년 진행된 한국 국제개발협력에 대한 OECD DAC 동료심사결과 DAC은 “(xii) 한국 정부는 이행파트너이자 독자적 개발협력 주체로서 시민사회의 다양한 역할을 인정하는 규범적 틀을 마련함으로써 시민사회와의 협력관계를 명확히 하고 심화할 필요가 있다”고 제안함.
- 2018년 외교부는 시민사회에게 ‘국제개발협력 분야 정부-시민사회 파트너십 프레임워크’ 공동작성을 제안했고 시민사회는 이를 받아들여 두 주체는 공동으로 ‘국제개발협력 분야 정부-시민사회 파트너십 기본정책’을 작성했음. 이후 2018년 32차 국제개발협력위원회는 이를 공식적으로 채택함. 이 정책문서는 국제개발협력 분야의 정부-시민사회 파트너십의 목적, 목표, 추진원칙, 이행방안을 제시하는 최초의 범정부적 문서이자 시민사회가 정부가 동등한 자격으로 참여하여 작성했다는 의미가 있음.

2. 현황

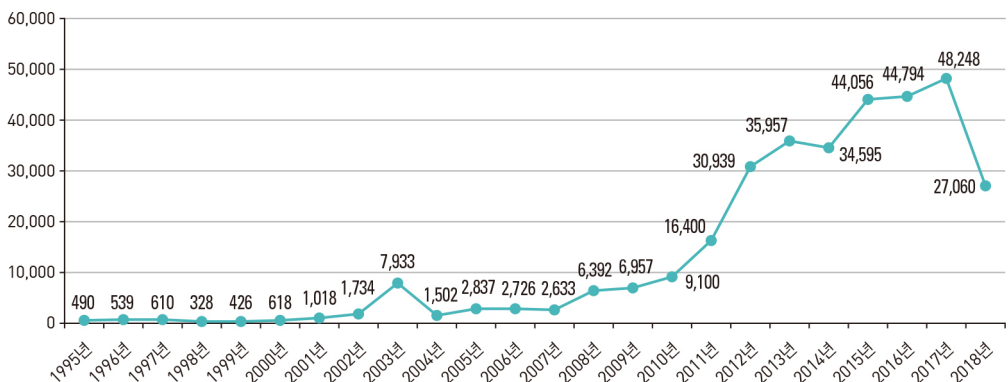
- 1995~2018년 KOICA 시민사회 파트너십 사업 규모는 1,945개 사업 3,278.91억 원임.
- 1995년 시작된 KOICA의 민간단체 지원사업은 현재까지 진행되는 국내에서 가장 오래되고 큰 규모의 시민사회 파트너십 프로그램임. 1995~2018년 24년간 추진된 KOICA의 시민사회 파트너십 프로그램의 재정 규모는 총 1,945개 사업 총 약 3,279억 원임.

〈그림 1〉 1995~2018년 KOICA 민간단체 지원사업 개수 규모 변화



출처: 한재광, 손혁상, 김성규, 신재은. 2019. 국제개발협력분야 정부-시민사회 파트너십 기본정책 KOICA 이행방안. 성남: KOICA

〈그림 2〉 1995~2018년 KOICA 민간단체 지원 사업비 규모 변화



출처: 한재광, 손혁상, 김성규, 신재은. 2019. 국제개발협력분야 정부-시민사회 파트너십 기본정책 KOICA 이행방안. 성남: KOICA

3. 프로그램형 파트너십 사업의 필요성

- 본 절에서는 KOICA 시민사회협력프로그램의 현황을 사업별, 기관별, 분야별 살펴보고 이를 바탕으로 시민사회 파트너십 프로그램의 다변화 및 프로그램기반 사업의 필요성을 살펴보고자 함.
- KOICA의 대표적 민관협력사업⁴⁾인 시민사회협력 프로그램은 2016년 아카데미 협력 프로그램과 통합되어 국내 시민사회단체를 비롯한 대학, 연구기관 등 비영리 시민사회 대상 단일 협력 프로그램으로 개편되었음.
 - 시민사회협력 프로그램은 5개의 세부주제(교육, 고등교육, 농림수산, 보건, 다분야)로 구성되어 운영되어 오다 2019년 공모부터 사회적연대경제가 추가되어 6개의 세부 주제(교육, 고등교육, 농림수산, 보건, 다분야(성평등, 취약계층, 민주주의 및 평화, 기후변화 대응), 사회적연대경제로 현재의 체계를 갖추었음.
 - 시민사회협력 프로그램은 국내 비영리 시민사회단체, 대학 또는 연구기관, 사회적 경제조직이 단독 또는 컨소시엄 형태로 지원가능하며 제안사업은 프로젝트 단위 사업으로 단일 국가, 단일 분야 지원을 기본으로 함.
 - 다분야의 경우 여러 분야(multi) 지원의 의미가 아닌 성 평등, 취약계층, 민주주의 및 평화, 기후변화 대응 중 선택하는 것으로 단일 분야 지원에 해당함.
- 본 절의 현황 분석은 KOICA 프로그램 개편이 완료된 2016년도 공모부터 2020년도 공모까지를 분석범위로 하며, 모든 현황표는 사업제안서를 기준으로 작성되었음.
 - 시민사회협력 프로그램은 2017, 2018년도 공모는 보조금 전환에 따라 외교부 민관협력 국고보조금 사업으로 운영되었으며, 주제별 공모체제 및 신청 자격, 지원 국가, 추진방식은 기존 민관협력사업 절차 및 기준을 준용하여 사업 선정 과정에서의 변경은 최소화되었음. 사업 지원 및 심사 관련의 가장 큰 변화로는 매칭비중이 기관 구분 없이 20%로 단일화되어 대학 및 연구기관의 매칭비중이 기존 10%에서 20%로 상향되었음.

4) 민관협력사업은 사업수행기관의 특성에 따라 대학 및 연구기관을 대상으로 한 아카데미협력 프로그램, CSOs를 대상으로 한 시민사회협력 프로그램, 영리기업을 대상으로 한 기업협력 프로그램으로 운영되어 왔으며 KOICA 조직개편 및 프로그램 개편을 통해 현재는 시민사회협력 프로그램, 포용적비즈니스 프로그램(Inclusive Business Solution, IBS), 혁신적 기술 프로그램(Creative Technology Solution, CTS)을 중심으로 운영되고 있음.

1) 시민사회협력 프로그램의 지원 및 선정현황

(1) 시민사회협력 프로그램 사업 지원 및 선정 현황

- 시민사회협력 프로그램의 지원 및 선정현황을 사업 수 기준으로 살펴보면 아래 표와 같이 2016년도부터 2020년까지 평균 131개 사업이 공모에 제안되었으며 이 중 약 40개의 사업이 선정되어 평균 3.3:1의 경쟁률로 선정률 30.5%로 나타남.
- 사업 선정규모는 당해 연도 가용예산에 따라 결정되며 2020년도를 제외하고 평균 약 40건 정도의 신규사업이 선정되었음. 2020년도는 신규사업 가용예산 규모가 작아 평균 대비 12건 적은 28건이 선정되었음.
- 보조금 체제로 운영되었던 2017, 2018년도는 선정사업 수에는 큰 변화가 없으나 지원 사업 건수는 전년 대비 약 10여 건이 감소한 것으로 나타남.
- 사업 종료 후 지속 추진을 위해 동일사업을 지원하는 지속사업⁵⁾의 경우, 평균 약 24개의 사업이 지속사업으로 제안되었으며 이중 절반인 12개 사업이 지속사업으로 선정되었음.
- 지속사업은 여타 제안사업과 동일한 심사를 거쳐 선정되며, 지속사업 평균 선정률은 50%로 신규사업 평균 선정률 26%의 약 1.9배임.
- 기존 시민사회협력 프로그램은 프로젝트 단위의 사업으로 구성되어있으며 사업 추진 범위 및 사업활동 구성, 단기 사업성과(outcome) 중심의 사업목표 등을 고려할 때 지속사업으로의 추진 필요성과 수요는 다소 제한적임.
- 시민사회협력 프로그램의 파급효과 확대를 위해, 보다 장기적 사업목표 설정 및 사업추진 범위 확대, 사업 지속가능성 확보 등이 요구됨.

5) 지속사업은 기존 진행된 사업과 동일 목적, 유사 수혜자 그룹을 대상으로 추진되는 사업으로 최대 9년까지 지원받을 수 있음.

〈표 6〉 시민사회협력 프로그램의 사업별 지원 및 선정 현황 (사업 수 기준)

구분	2016	2017	2018	2019	2020	총	평균
지원사업수* (신규사업/ 지속사업)	140 (114/26)	125 (102/23)	133 (106/27)	142 (127/15)	116 (88/28)	656 (537/119)	131 (107/24)
선정사업 수 (신규사업/ 지속사업)	40 (31/9)	46 (31/15)	43 (25/18)	43 (35/8)	28 (19/9)	200 (141/59)	40 (28/12)
사업 선정률	28.6%	36.8%	32.3%	30.3%	24.1%	30.5%	30.5%

*서면심사 대상건수

(2) 시민사회협력 프로그램 선정사업 분야별 분포

- 시민사회협력 프로그램 선정사업의 2016년도부터 2020년까지 분포현황을 살펴 보면 전통적으로 교육과 보건 분야의 편중이 매우 높았던 것에서 점차 보건과 다분야로 중점 분야가 확대되고 있는 것으로 보이며 특히, 농림수산과 고등교육 분야의 사업 감소세가 눈에 띄게 나타남.
- 기존의 농촌개발 중심으로 진행되었던 농림수산 분야 사업은 기후변화 심화로 자연재해가 다수 발생하는 등 사업추진 과정 중 불가피한 사업변경 또는 취소 사례가 늘고 있음. 농림수산 분야는 기후로 인한 사업 위험요인이 내재하여 분야 접근성이 점차 낮아지는 추세임. 또한, 사회적경제모델을 접목한 사회적경제분야가 도입되며 농림수산 분야 사업의 일부는 사회적경제분야로 이동함에 따라 농림수산 분야의 지원 감소세는 당분간 지속될 것으로 판단됨.
- 다분야는 세부 하위주제로 성 평등, 취약계층, 민주주의 및 평화, 기후변화 대응을 포함하고 있으며, 선정사업 비중은 평균 25.5%로 보건 분야와 더불어 분야 편중이 집중되는 분야임.
- 다분야 세부주제는 KOICA 주요 목적가치인 4P(인권, 평화, 번영, 환경)와 직결된 주제로 동 분야 선정사업은 대체로 여성, 아동, 장애인 등 취약계층을 직접 타깃한 사업에 집중되어 있으며 민주주의 및 평화, 기후변화 대응 관련 사업은 거의 추진되고 있지 않음.

〈표 7〉 시민사회협력 프로그램 선정사업 분야별 분포 (사업 수 기준)

구분	2016	2017	2018	2019	2020	합계
교육	9	6	8	5	4	32
	(22.5%)	(13%)	(18.6%)	(11.6%)	(14.3%)	(16.0%)
고등교육*	8	9	4	3	2	26
	(20%)	(19.6%)	(9.3%)	(7.0%)	(7.1%)	(13.0%)
농림수산	7	5	7	5	2	26
	(17.5%)	(10.9%)	(16.3%)	(11.6%)	(7.1%)	(13.0%)
보건	7	13	13	11	8	52
	(17.5%)	(28.3%)	(30.2%)	(25.6%)	(28.6%)	(26.0%)
다분야**	9	13	11	11	7	51
	(22.5%)	(28.3%)	(25.6%)	(25.6%)	(25.0%)	(25.5%)
사회적경제	-	-	-	8	5	13
	(0%)	(0%)	(0%)	(18.6%)	(17.9%)	(6.5%)
합계	40	46	43	43	28	200

* 2016년도 개도국대학역량강화사업 포함

**2016년도 공공행정, 거버넌스, 기후변화/환경, 에너지 포함, 2020년도 제안형 포함

2) 시민사회협력 프로그램의 신규기관 현황

(1) 시민사회협력 프로그램의 신규기관 지원 및 선정현황

- 시민사회협력 프로그램의 지원 및 선정현황을 참여기관 기준으로 살펴보면 2016년도부터 2020년까지 평균 104개 기관이 131개의 사업을 제안하였으며 최종 34개 기관, 40개 사업이 선정된 것으로 나타남.
- 평균 약 6개 기관이 2개 이상의 사업에 선정된 것으로 나타남.
- 2016년도부터 2020년까지 2개 이상의 사업이 선정된 기관은 16개이며, 기관 유형별로 살펴보면, 대학이 4곳, CSO 12곳임. CSO의 경우, 기관별 연간 총 사업 규모⁶⁾에 따라 구분하면 아래와 같음.

6) 국내 및 해외사업 포함 2019년 실적 기준으로 작성함.

- 총사업비 규모 10억 원 미만 기관: 2개
 - 총사업비 규모 10억 원 이상 ~ 100억 원 미만 기관: 4개
 - 총사업비 규모 100억 원 이상 ~ 500억 원 미만 기관: 3개
 - 총사업비 규모 500억 원 이상 기관: 3개
- 위 16개 기관의 선정사업 건수는 총 56개(해당연도 2개 이상 선정사업만 포함)로 전체 선정사업 200개의 28%를 차지함.
- 연간 총사업비 규모 100억 원 미만의 CSO의 경우 인적, 재무적 역량에 따라 사업 수와 사업 규모를 조정하여 지원하는 것으로 판단되며, 100억 원 이상의 CSO의 경우 분야 전문성 및 인적, 재무적 역량을 모두 갖추고 있어 사업 선정률이 매우 높은 것으로 나타남.
 - 대학은 매칭 비중 조정에 따라 2018년도 이후에는 2개 이상 사업이 선정된 사례가 없는 것으로 나타남.
- 지원기관 중 신규기관 수는 평균 33개로 제안기관 중 신규기관 비중은 약 32%이나, 2018년 공모 이후부터 신규기관의 수와 비중은 지속적으로 감소하고 있는 것으로 나타남.
- 선정사업 수가 적었던 2020년 공모 시 신규 지원기관의 비중은 22.7%로 가장 낮았으며, 그 수치는 신규 지원 비중이 높았던 2017년도의 절반 수준인 것으로 확인됨.
 - 선정사업 건수가 많을수록 신규기관의 지원이 높은 것으로 나타남.
- 신규기관의 평균 선정률은 13.7%이며 선정사업 수가 많았던 2017년 공모를 제외하고는 모두 20% 미만의 선정률을 보여 신규기관의 시민사회협력프로그램 진입장벽이 다소 높은 것으로 보임.
- 2016-2017년도 신규기관의 지원 및 선정 비중이 높은 이유는 신규 대학 및 연구기관 파트너의 참여가 높았기 때문이며, 해당 시기에는 고등교육 부문에 대학 및 연구기관만 지원 가능하여 무엇보다 2016년도 공모 시에 이들 기관의 매칭 비율이 10%로 시민사회 매칭기준 20%보다 10% 낮아 신규 대학 및 연구기관의 진입에 유리하였기 때문임.

- 대학 및 연구기관의 매칭기준 상향 후 시민사회협력 프로그램에 지원하는 이들 기관의 참여는 감소 추세로 확인됨.

〈표 8〉 시민사회협력 프로그램의 기관별 지원 및 선정 현황 (기관 수 기준)

구분		2016	2017	2018	2019	2020	평균
지원	지원기관수	110	107	103	110	88	104
	신규 지원기관 수	39	43	36	29	20	33
	신규기관 지원 비중 (신규기관/지원기관)	35.5%	40.2%	35.0%	26.4%	22.7%	32.0%
선정	선정기관 수	36	42	34	35	22	34
	신규 선정기관 수	6	10	1	5	2	5
	신규기관 선정률 (신규 선정기관/ 신규지원기관)	15.4%	23.3%	2.8%	17.2%	10.0%	13.7%

(2) 시민사회협력 프로그램의 신규기관 분야별 분포

- 2016년도부터 2020년까지 시민사회협력 프로그램에 선정된 신규기관의 분야별 분포를 살펴보면, 다분야에 가장 많은 수의 신규기관이 선정된 것으로 나타남. 신규기관의 다분야 집중을 제외하고는 특정한 추세는 보이지 않음.
- 2016년도부터 2020년까지 5년간 전체 신규기관의 33.3%(8개 신규기관)가 다분야에 선정되었으며 특히 성 평등 또는 취약계층 타깃 사업에 신규기관의 진입이 높은 것으로 나타남.
- 신규기관의 지원 분야가 다분야에 편중된 이유는 분야(주제) 특성상 취약계층을 타깃으로 한 다양한 사업구성 및 사업규모 설정에 용이하며 교육, 보건, 농림수산 등 타 분야 대비 성과가 입증된 사업모델도 많지 않아 다양한 시도에 대한 부담이 비교적 적다고 판단됨. 또한, 선정 건수가 매년 높아짐에 따라 선정에 유리하다는 인식이 있음.
- 고등교육분야의 경우 2019년도 이후 신규기관의 진입이 없으며, 선정사업 수도 지속적인 감소 추세를 보임.

〈표 9〉 시민사회협력 프로그램 분야별 신규기관 분포 (기관 수 기준)

구분	2016	2017	2018	2019	2020	합계
교육	1 (16.7%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (20.0%)	0 (0%)	2 (8.3%)
고등교육*	2 (33.3%)	2 (20.0%)	1 (100.0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (20.8%)
농림수산	1 (16.7%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50.0%)	2 (8.3%)
보건	0 (0%)	4 (40.0%)	0 (0%)	1 (20.0%)	1 (50.0%)	6 (25.0%)
다분야**	2 (33.3%)	4 (40.0%)	0 (0%)	2 (40.0%)	0 (0%)	8 (33.3%)
사회적경제	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (20.0%)	0 (0%)	1 (4.2%)

* 2016년도 개도국대학역량강화사업 포함

**2016년도 공공행정, 거버넌스, 기후변화/환경, 에너지 포함, 2020년도 제안형 포함

3) 시민사회협력 프로그램 사업 규모 현황

(1) 시민사회협력 프로그램 사업비 현황

- 시민사회협력 프로그램의 평균 사업비 규모는 아래 표와 같이 2016년 약 6억 9천만 원에서 2020년 9억 원으로 단위 사업의 규모가 약 30% 상승하였음. 2020년 기준, 공모사업의 평균 사업 기간은 2.5년이며 연평균 약 3.6억 원의 사업 예산이 편성된 것으로 나타남.
- 연차별 평균 사업비 규모는 2016년도 이후 증가하다 2019년부터 소폭 감소한 것으로 나타남. 그러나 신규기관 선정률⁷⁾ 등을 고려할 때 시민사회협력 프로그램의 평균 사업비 규모는 전반적으로 증가 추세에 있음.
- 시민사회협력 프로그램의 평균 단일사업 규모 확대로 사업관리 과정에서 발생하는 거래비용의 효율성을 높이는 동시에 본 프로그램의 지역사회 파급력 확대에도 영향을 미칠 것으로 기대됨.

7) 신규기관의 KOICA 부담액은 1억 원을 상한으로 하고 있음. 이에 따라 신규기관 선정률이 높을수록 평균 사업비 규모는 감소함.

〈표 10〉 시민사회협력 프로그램 사업 규모

(단위 : 백만 원)

구분	2016	2017	2018	2019	2020	합계
총사업비	27,900	34,536	47,789	46,058	25,287	181,570
KOICA 부담액	21,785 (78%)	28,279 (82%)	37,803 (79%)	36,080 (78%)	19,784 (78%)	143,731
기관 자부담액	6,115 (22%)	6,257 (18%)	9,986 (21%)	9,977 (22%)	5,503 (22%)	37,838
평균 사업비	698	751	1,111	1,071	903	907

- 시민사회협력 프로그램의 사업 규모를 보다 세부적으로 살펴보면 총사업비 규모가 10억 이상인 사업이 전체 선정사업의 약 37%, 10억 미만인 사업이 63%로 분포되어 있음.
- 특히 총사업비 규모 5억 이상 10억 미만인 사업이 전체 33.5%로 가장 비중이 높음.
- 2018년도 이후 사업 규모가 15억 이상인 사업 수가 급증하였으며 2016년 공모 대비 2020년도에는 약 10배 증가하였음. 이는 시민사회협력 프로그램 참여 기관의 역량이 강화되고 있으며, 특히 대규모 사업의 기획 및 수행역량을 갖춘 기관이 증가하고 있음을 간접적으로 보여주는 예라고 할 수 있음.
- 사업 규모 10억 이상인 사업의 비중은 2016년 이후 지속 증가하여 2019년 55.8%로 과반을 넘었으나 2020년도 공모부터 총사업비 10억 원 이상인 사업의 제출서류 요건이 강화⁸⁾되어 그 비중이 32.1%로 다소 감소하였음.
- 총사업비 규모가 5억 미만인 사업의 비중은 점차 감소 추세였으나 2019년 이후 다시 조금씩 확대되고 있는 것으로 나타남. 특히 2020년도의 경우 5억 미만 사업이 10.7%, 3억 미만 사업이 21.4%로, 전년 대비 소규모 사업 비중이 크게 증가하였는데 이는 사회적연대경제 사업기획 지원 사업(사업기간 1년) 실시에 따른 일시적 확대로 판단됨.

8) 제안사업 총사업비가 10억 원 이상인 경우, 행정소요 경감과 기관의 자율성 확대를 위해 전용 한도를 최대 25% 내에서 파트너기관 내부절차를 통해 예산 변경이 가능하도록 개정되었음. 이에 따라 사업제안 시, 예산 편성과 연동된 사업의 주요 성과 기준치 및 목표치 제시를 의무화함.

- 시민사회협력 프로그램의 평균 단일사업 규모는 2016년 공모 대비 점차 확대되었으며 10억 이상인 사업의 비중도 늘고 있으나 반면 5억 미만의 소규모 사업도 평균 29%에 달해 사업규모의 양극화 현상이 심화되고 있는 것으로 판단됨.

〈표 11〉 시민사회협력 프로그램 선정사업 사업 규모

(단위: 백만 원)

구분	2016	2017	2018	2019	2020	합계
20억 이상	1 (2.5%)	0 (0.0%)	1 (2.3%)	2 (4.7%)	1 (3.6%)	5 (2.5%)
15억 이상 ~ 20억 미만	1 (2.5%)	1 (2.2%)	9 (20.9%)	9 (20.9%)	6 (21.4%)	26 (13.0%)
10억 이상 ~ 15억 미만	6 (15.0%)	13 (28.3%)	10 (23.3%)	13 (30.2%)	2 (7.1%)	44 (22.0%)
5억 이상 ~ 10억 미만	15 (37.5%)	16 (34.8%)	18 (41.9%)	8 (18.6%)	10 (35.7%)	67 (33.5%)
3억 이상 ~5억 미만	11 (27.5%)	10 (21.7%)	4 (9.3%)	9 (20.9%)	3 (10.7%)	37 (18.5%)
3억 미만	6 (15.0%)	6 (13.0%)	1 (2.3%)	2 (4.7%)	6 (21.4%)	21 (10.5%)

(2) 시민사회협력 프로그램의 분야별 사업비 현황

- 시민사회협력 프로그램의 분야별 사업비 현황을 살펴보면 편중 경향이 나타난 조건과 다분야에 투입된 총사업비가 전체 사업비의 각각 28.7%, 21.4%로 과반을 차지하는 것으로 나타남. 2019년도 도입된 사회적경제분야를 제외하면 고등교육 분야의 사업비 규모는 지속 감소하여 누적 사업비 규모 12.7%로 가장 적게 나타남.

〈표 12〉 시민사회협력 프로그램 분야별 총사업비

(단위: 백만 원)

구분	2016	2017	2018	2019	2020	합계
교육	8,743 (31.3%)	3,903 (11.3%)	7,899 (16.5%)	6,962 (15.1%)	5,102 (20.2%)	32,609 (18.0%)
고등교육*	6,406 (23.0%)	7,751 (22.4%)	3,336 (7.0%)	3,464 (7.5%)	2,178 (8.6%)	23,135 (12.7%)

구분	2016	2017	2018	2019	2020	합계
농림수산	3,187	4,499	10,302	7,153	1,293	26,434
	(11.4%)	(13.0%)	(21.6%)	(15.5%)	(5.1%)	(14.6%)
보건	4,113	11,944	15,224	11,251	9,610	52,142
	(14.7%)	(34.6%)	(31.9%)	(24.4%)	(38.0%)	(28.7%)
다분야**	5,452	6,438	11,028	9,362	6,540	38,820
	(19.5%)	(18.6%)	(23.1%)	(20.3%)	(25.9%)	(21.4%)
사회적경제	-	-	-	7,866	564	8,430
	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(17.1%)	(2.2%)	(4.6%)

* 2016년도 개도국대학역량강화사업 포함

**2016년도 공공행정, 거버넌스, 기후변화/환경, 에너지 포함, 2020년도 제안형 포함

- 시민사회협력 프로그램의 분야별 평균 사업비 규모는 아래 표와 같이 사회적경제분야를 제외⁹⁾하고 다분야가 7억6천만 원으로 사업규모가 가장 작은 것으로 나타났으며 보건과 농림수산, 교육 분야 사업이 모두 10억 원 이상으로 나타남.
- 다분야는 신규기관의 진입이 가장 많은 사업 분야로 신규기관의 경우 KOICA 지원금이 연 1억 원 상한임에 따라 평균 사업규모에 영향을 미친 것으로 판단됨.

〈표 13〉 시민사회협력 프로그램 분야별 평균 사업비

(단위: 백만 원)

구분	2016	2017	2018	2019	2020	합계
교육	971.4	650.5	987.4	1392.4	1275.5	1019.0
고등교육*	800.8	861.2	834.0	1154.7	1089.0	889.8
농림수산	455.3	899.8	1471.7	1430.6	646.5	1016.7
보건	587.6	918.8	1171.1	1022.8	1201.3	1002.7
다분야**	605.8	495.2	1002.5	851.1	934.3	761.2
사회적경제	-	-	-	983.3	112.8***	648.5

* 2016년도 개도국대학역량강화사업 포함

**2016년도 공공행정, 거버넌스, 기후변화/환경, 에너지 포함, 2020년도 제안형 포함

***선정사업 모두 사업기획단계로 사업기간 1년, 총사업비 1억 미만

9) 사회적경제분야 선정사업 모두 사업기획단계로 사업기간 1년, 총사업비 1억 미만이므로 제외함.

4. 소결

- **(프로그램기반의 사업 필요성)** 지난 5년간 15억 이상 규모의 파트너십 사업은 2016년 전체 5%에서 2020년 25%로 5배 급증했으며, CSO의 연간 총사업비 규모도 꾸준히 확대해 왔음. 이러한 증가 추세는 파트너십 사업의 양적 확대에 대한 시민사회의 수요가 증가하고 있음을 보여주며, 동시에 10억 이상 규모의 사업기획 및 수행역량, 관리 역량이 사업 심사과정을 통해 인정받은 것으로 시민사회의 질적 성장이 이뤄졌음을 간접적으로 추정할 수 있음.
- INGO뿐만 아니라 국내 기반의 다양한 CSO가 15억 이상 규모의 비교적 대규모 파트너십 사업을 수행하고 있음을 고려할 때, 파트너십 사업 규모 확대에 대한 수요가 특정 기관에만 한정된 것이 아닌 CSO 전반적인 수요와 흐름이라고 볼 수 있음.
- 이러한 수요 및 변화를 고려할 때, 장기적인 사업목표 설정 및 추진을 통해 사업의 예측가능성을 높이고 사업 파급효과 및 지속가능성 등이 향상되는 장기적, 대규모 사업 운영의 기회를 역량 있는 CSO에 제공할 필요성이 있음.
- **(기존 프로그램의 한계)** 국내 대학 및 시민사회를 대상으로 운영되는 시민사회협력 프로그램은 대표적인 민관협력사업으로 신규기관부터 영향력 있는 기관까지 참여할 수 있어 다양한 CSO가 혼재하는 포괄적 프로그램임. 기관별 역량 편차가 큼에 따라 단일 프로그램으로는 신규기관 유입의 정체 개선, 역량을 갖춘 기관의 참여 확대를 모두 추진하기 어려워 파트너십 프로그램의 분화가 요구됨.
- 신규기관 유입을 확대하기 위한 노력은 지속되어야 하나, 우수한 기관을 확보하고 역량을 갖춘 기관에 기회를 제공하는 방향으로 제도가 보완될 필요가 있음.
- 외연 확대와 구분하여, 파트너십의 효과성, 효율성 측면에서 접근할 필요가 있음.
- **(KOICA 전략과의 연계성)** 시민사회협력 프로그램은 분야(주제)별 세부 비전과 사업목표를 제시하고 있으며, 이는 KOICA 주요 전략 및 가치와 연결되어 있음. 사업제안은 주제별 공모 체계에 따라 제안되고 있으나 사실상 자율 공모에 준하는 포괄적 목표를 제시하고 있어 실제 KOICA 주요 전략목표와의 연계가 높지 않음. 민관협력사업의 영향력 증대, 정책 기여 확대 측면에서 전략적 매칭을 적극적으로 높여나갈 필요가 있음.

- (신규기관 유입을 위한 제도 마련 병행 필요) 인큐베이팅 프로그램을 통한 신규 기관 대상 지원이 있으나, 사업기획과 교육 중심으로 운영되고 있어 사업수행 역량을 쌓을 수 있도록 실제 개도국 현장에서의 경험적 기회가 제공될 필요가 있음. 신규기관 단독으로 장기 사업수행 시 거래비용 및 사업 평가결과가 높지 않으므로 컨소시엄, 현장 컨설팅 강화 등 실효성 있는 제도가 뒷받침될 필요가 있음.
- 프로그램 기획 시 목적에 따라 파트너십의 효과성, 효율성 제고와 시민사회 저변 확대를 구분하여 접근할 필요가 있음.
- 역량을 갖춘 신규기관의 유입 확대를 위해 신규기관 대상 사업의 경우 매칭 기준의 하향조정 검토가 적극적으로 고려될 필요가 있음.

III

타 공여국 프로그램형 시민사회협력 프로그램

III

타 공여국 프로그램형 시민사회협력 프로그램

1. OECD DAC 동향

- OECD DAC 주요 공여국들은 포괄적 협력(Framework Agreement) 방식의 장기적 프로그램의 접근을 활용함.
- 국제개발협력 정부-시민사회 파트너십에 대한 연구를 진행해온 린(Leen)과 레나드(Renard), 브룬(Bruyn)과 후스(Huyse)는 2009년과 2015년 DAC의 9개 공여국들¹⁰⁾의 정부-시민사회 파트너십 정책을 2000년 이전, 2000~2009년, 2009년 이후로 구분해 변화를 확인함.
- 2000년 이전에는 단기적인 사업 지원이 있었다면, 2000년 이후 다년간 지속적으로 지원하는 내용의 포괄적 협력프로그램 접근활용이 증대되고 있음.

〈표 14〉 OECD DAC 주요 회원국의 시민사회 파트너십 사업지원양식 변화

주요사항	2000년 이전	2000-2009년	2010-2015년
자금지원	제안된 프로젝트 심사 후 지원	프로그램 접근 장려: 전략과 산출물 및 목표와 관련된 협의에 기반함	포괄적 협약방식 증대 (노르딕 국가, 영국)
지원기간	사업안 제출과 재정지원의 연례 승인	3~6년간의 장기적 재정지원 협정체결	기간에 대한 변화 없음

출처1: Nijs Leen, and Robrecht Renard (2009). "Reforming government funding of development CSOs, A comparative analysis of eight European donors." University of Antwerp working paper

출처2: Bruyn Tom De, Huib Huyse (2015). "New Trends in Governmental Funding of Civil Society Organization: A Comparative Study of 9 OECD DAC Donors." KU LEUVEN HIVA Research Institute for Work and Society 내용의 일부를 연구진이 정리

10) 네덜란드, 덴마크, 독일, 벨기에, 스위스, 스웨덴, 영국, 프랑스, EU

2. 타 공여국 10개국 사례

- OECD DAC 회원국 들은 CSO 파트너십 프로그램을 수행하고 있음.
본 연구팀은 이들 공여국 가운데 프로그램형 사업을 운영하는 10개 공여국의 내용을 분석함.

〈표 15〉 OECD DAC 회원국 10개국의 프로그램형 시민사회 파트너십 프로그램

	네덜란드	노르웨이	뉴질랜드	덴마크	스웨덴	아일랜드	영국	오스트리아	핀란드	호주
프로그램명	• Dialogue and Dissent:	• Cooperation Agreement (CA)	• Negotiated Partnerships	• Strategic Partnership Agreement (SPA)	• Framework Agreement	• Civil Society programme Funding	• Programme Partnership Arrangements (PPAs)	• Framework Programmes	• Multiannual Programme	• Australian NGO Cooperation Program (ANCP)
운영 기간	• 2016~2020	• 2005~현재	• 2019~현재	• 2017~2021	• 2016~2022	• 2012~현재	• 2006~2014	• 2009~현재	• 2021~2024	• 1974~현재
프로그램 특징	• 개별단체 연간 최소 2백만 유로 ~ 최대 2천만 유로 • 61개 CSO 구성	• NORHED II 2021~2026: 3년 혹은 6년 중 선택 가능. • 6년 프로그램의 총예산은 최대 1,500~2000만 (NOK) 3년 (NOK) 3년 프로그램의 경우 총 100만(NOK) 총 10억(NOK) • 매년 의회의 할당에 따라 달라질 수 있음.	• 2018~2020 3년간 총 NZ\$ 70million 내에서 양자 협약에 따라 개별 기관 지원	• 2017년 기준 1,208million kr/년 • Lot CIV :664million kr/년 • Lot HUM: 479million kr/년 • Lot LAB :65million kr/년	• 2019년 기준 1.78 billion SEK 예산 지원 • 16개 Framework Organization (FO)과 협약에 따라 지원	• 2017 기준 13개 기관 대상 5,300만 유로 지원 • 프로그램별 최소 50만 유로, 최대 2,000만 유로	• 프로젝트 당 최소 900,000유로	• 프로젝트 당 최소 £151,000 최대 £11million	• 1.4 million Euro (2019~2020기준)	• 기본 인증기관: AUD \$150,000/년 • 정식 인증기관: 최소 AUD \$300,000/년

	네덜란드	노르웨이	뉴질랜드	덴마크	스웨덴	아일랜드	영국	오스트리아	핀란드	호주
지원 기간 및 회수	• 5년	• 주재별 상이 -NORHED II 2021-2026 (3년 혹은 6년 중 선택가능) - Education Funding: 3-5년 주로 6년	• 양자 협정에 따름	• 1회당 4년	• 협약에 따라 지원 • 현재 16개 FOF와 2016-2022 기간 동안 협약체결	• 5년	• 최소 3년-6년	• 최소 3년~ 최대 4년	• 2년 주기 제안서 접수	• 다년도 (2년 이상) 사업에 관여하나, 단년도 사업도 가능
대상 단체	• 개별 네덜란드 CSO 또는 컨소시엄 • 네덜란드 CSO와 파트너십을 가진 개도국 CSO • 국제 CSO는 단독 지원불가, 파트너십/ 컨소시엄으로 참여	• 장수는 국내 CSO로 제한	• 등록된 뉴질랜드 NGO	• 덴마크 등록 CSO, 지역조직, 노동조합, 학계, 협회 등 모든 형태의 시민사회 포함 • Lot LAB의 경우 컨소시엄 가능	• SIDA와 협약을 맺은 16개 협약 기관(FO)을 통한 지원 • 16개 FO를 통해 국제 CSOs, • FO는 협약제 스웨덴 개별 CSOs 포함	• 아일랜드 개발 NGO 협회가 개발한 기관운영 구조영지들 통과한 기관	• 전 세계 개발협력 NGO • 컨소시엄 가능	• 오스트리아에 법인 등록 3년 이상 된 기관 중 SIDA와 협력 경험이 있는 기관 • 현지 CSO와 협력 필수	• 2020년 기준 총 22개 기관 참여 • 16개 시민단체 (CSOs) • 3개 재단 (Foundation) • 1개 NGO 플랫폼 (FINGO)	• DFAT에서 인증받은 호주 NGO • 최소 3년 이상 개발사업 실행 경험 보유 • 월드뱅크에 기록된 블로그/기관 제의 • DFAT의 지원이 기관 수입의 50% 초과 불가
지원 자격	• 자소득, 해인중 소득국에서 래, 예드부개발동 경험 가진 네덜란드 CSO 및 네덜란드 CSO와 협력하는 개도국 CSO	• NORHED II 2021-2026: OECD DAC 공식 개발원조 수원자로 등록 되어있어야 함. • NICTI 2021-2025: 정부가 지원하는 5가지 범주에서 하나 이상 선택해야만 함.	• PFID 사업 3개 이상 참여 • 사업 규모 NZ\$ 6m 이상 • 분야/지역 및 자문조달 능력 고려	• 참여양서 (EO) 내 명시된 자격 기준 모두 충족 필요 (개별단기/영양)	• FO는 5년 이상 경험, 개도국 파트너 보유, 자문조달 역량을 검열할 • FO 선정은 2단계 절차로 진행. 1차 필수조건 부합성, 2차 기관과 CSO 전반 질적 평가 통해 선정.	• 고용원의 인권을 포함한 회계 보고 표준을 SORP에 명시한 형태로 보고 필수 • 프로그램 파트너는 간.유로 이상 인권을 수행하는 자원 수 보고 필수	• 연 수입이 £58천 만인 CSO	• 오스트리아 법인등록 3년 이상 단체 • 기관설립 목적에 개발협력에 포함된 기관 • SIDA와 협력한 실적) 있는 기관	• 등록 2년 이상 단체 • 필수 신청 조건 충족 (정부개발정책, 프로그램 영양, 화해관, 윤리강령, 네트워킹)	• DFAT에서 인증받은 호주 NGO(필수조건) • 최소 3년 이상 개발사업 실행 경험 보유 • 월드뱅크에 기록된 블로그/기관 제의 • DFAT의 지원이 기관 수입의 50% 초과 불가

프로
그램
특징

	네덜란드	노르웨이	뉴질랜드	덴마크	스웨덴	이탈랜드	영국	오스트리아	핀란드	호주
자부담 비율 정부 정책 부합성 프로 그램 특징	• 없음	• 10%	• 중점지역 (타펠양): 최소 20% • 2중점지역: 최소 25% • 기타지역: 최소 33%	• Lot CIV/LAB: 최소 20%	• 10%	-	• 필수 이념	• 20%	• 제인서 검토하는 정부 자부담예산금 결정에 따른 (유형별)과 핀란드 법률에 따라 기타 공채(금지원) 최고 금액을 초과하지 않음	• 20% (관리비나 행정비로는 사용 불가)
	• 2013년 정부의 시민사회협력정책 문서 'A World to Gain'에 부합하는 대외무역 및 개발 협력의 정책의제안 의 전략적 파트너십 연계	• 주제, 중점국가 모두 갖고있고 있음 • 주제: 기후변화 및 환경, 국가비난스 교육, 에너지, 고등교육 및 연구, 글로벌 Health, OI for development • 중점국가: 장기개발 파트너십 국가, 같은 예방국가 분류	• 가이더라인 내 중점지역 지역/분야 명시 • 전체 기금의 최소 60% 중점지역 (태평양) 배정	• 덴마크 개발협력 및 인도적지원 전략(2017) 내 명시된 우선지원/국가에 영향받은 이상의 예산 배정 필요	• 스웨덴의 국제개발 정책(Sweden's Policy for Global Development, PGD)에 연계하여 2019에 우선적으로 기여하는 사업		• 비핵외 프로그램으로 CSO의 부가적 가치 실현을 통해 DFID 목표 달성에 기여	• 중점국가 및 지역 중점분야와 부합 필수 • 특히, 이포리케이션 사업의 중요 전략(성평등, Gender equality)을 확고 하는 시민권, 자립 가능성 • SDA의 중점 분야 및 주제의 부합해야 함	• 핀란드 외교부는 최비전(CO) 확충과 더불어 핀란드 개발정책 우선의 부합성 고려 (여성 및 여성주의의 권, 자책)능력강화 좋은 일터, 교육 및 평생교육, 사회 기술변화 및 자립(자립)	• 호주의 국익을 위해 DFAT의 중점국가를 고려 • DFAT과 NGO 간의 오랜 파트너십, 공유 학습을 유지
	• 저소득, 하위중소득국 CSO의 로비와 에드바스 연결을 장려하는 내용에 사업수행	• Head office/Administrative cost는 6% 8%이며, 각각 사업운영에 제한을 둠 • Recipient's administrative 비용 7%	• 다년, 다국가, 다분야 지원 가능 • CSO 자문장보다 정부 정책 부합성 및 중점지역 활동을 통한 조율성 중시	• 행정비 7% 제한 • 덴마크 내 인지도와 비용 2% 편상가능 • 사업수행을 위한 예산 10% 편상 가능 • 사업 효과성 관련 예산 5% 편상 가능	• SDA는 전략문서에 기반하여 가이드라인을 제공하는 역할 • SDA는 FOM 상당한 자문 보장 • FOM은 자체 이니셔티브 등에 기반하여 사업 수행 • FOM은 현지 CSO와 협안 또는 별도 공고를 통해 사업파트너 (스웨덴 시민사회) 선정 • FOM은 CSO와 협력 시 (스웨덴 시민사회) 선정 • 매우 엄격한 사업 및 환경관리기 이력서 • FOM은 연인 보고서를 SDA에 제출	• 현지 CSO와의 협력 및 주민역사 강조	• 단일국가/다국가 가능 • CSO에 모든 자문성 맡겨는 Unrestricted 편입	• 단일국가/다국가 가능 • 긴박한 사업의 10% 편상 가능 (사업 모니터링 및 평가는 간헐적으로 진행) • (영기간)영성사업내용 변경은 SDA 승인 필요 • 총예산에 최대 10%까지 예산 자율성 가능 • 초과예산은 SDA 승인 필요	• 파트너 기관과 협력 이하는 파트너 기관에 일임	• 단일국가/다국가 가능 • 행정비, DM&E 비용: DFAT 자문과 2.10% (예산 편상 가능) • 사업비 10% 이하는 자율 변경

- 지원 규모: 개별 1.8억 원~273억 원
 - 개별 프로그램 지원 규모는 다양하나 네덜란드는 매년 약 27억 원~273억 원이며, 전체 1조 2,614억 원, 노르웨이는 최소 19억 원~25억 원, 뉴질랜드는 전체 프로그램 규모가 3년간 547억 원, 덴마크는 2, 213억 원, 스웨덴은 2,197억 원임. 아일랜드 개별 프로그램 6.8억 원~273억 원이고 프로그램 전체는 724억 원임. 영국은 개별 프로그램 2억 원~167억 원, 오스트리아는 개별 프로젝트 최소 12억 원, 핀란드 개별프로젝트 19억 원, 호주는 개별 프로그램 최소 1.8억 원 및 3.6억 원임.
- 프로그램 지원 기간: 3~7년
 - 사업 지원 기간은 최소 3년 최대 7년임. 네덜란드, 아일랜드 5년, 덴마크, 호주, 핀란드 4년, 노르웨이 3년, 6년, 3~5년, 스웨덴 7년, 영국 3~6년, 오스트리아 3~4년 임.
- 대상단체: 자국 CSO, 개도국 CSO는 파트너로 참여
 - 네덜란드, 노르웨이, 뉴질랜드, 덴마크, 스웨덴, 아일랜드, 오스트리아, 핀란드, 호주 모두 자국 CSO들을 대상으로 함. 영국은 전 세계 모든 단체에 열려 있음. 개도국 현지 CSO나 국제 CSO는 자국 CSO들과의 파트너십/컨소시엄으로 참여 가능함.
- 지원 자격: 일정 규모 이상의 사업비, 경력
 - 다수의 공여국이 지원 자격을 제시함. 일정 규모 이상의 사업비 규모(뉴질랜드, 영국), 사업경력(뉴질랜드, 오스트리아, 호주), 정부 규정 사업 분야(노르웨이, 네덜란드)가 있음.
- 자부담비율: 자부담 없음 및 최대 33%
 - 자부담비율은 다양하게 나타남. 자부담이 필수가 아닌 네덜란드, 영국과 같은 국가도 있으며, 10%(노르웨이, 스웨덴) 20%(뉴질랜드, 덴마크, 오스트리아, 호주)가 있음. 그 외 뉴질랜드는 지역에 따라 20%, 25%, 33%로 다양함. 핀란드와 같이 협의에 따르는 등 다양한 비율로 나타남.

- 정부 정책 부합성: 정책문서, 목표, 우선 및 분야 부합
 - 정부의 정책문서, 목표, 우선지역 및 분야에 부합하는 것을 명시적으로 제시하는 국가들이 다수임 (네덜란드, 노르웨이, 뉴질랜드, 덴마크, 영국, 아일랜드, 오스트리아, 핀란드).
- 자율성: 단일, 다국가 지원, 분야 선정 등 자율성
 - 다국가, 다분야 지원가능 (뉴질랜드), 자체 이니셔티브에 기반하여 자율적 사업수행 (스웨덴), 단일국/다국가 지원처 자율적(영국, 오스트리아, 호주), 협약 후 자율운영 (핀란드), 국내 인지제고, 혁신기금, 효과성 제고 등 사용 가능(덴마크) 등으로 확인됨.

3. 4개 공여국 심층 조사 사례

- 본 연구는 10개국 가운데 4개국을 선정, 심층 조사를 통해 한국 프로그램에 대한 시사점을 도출함.
- 심층 조사 대상 4개국 중 덴마크는 본 연구의 목표인 전략적 프로그램형 사업과 유사한 사업을 수행하고 있으며, 영국은 중소형 단체들이 참여하는 사업과 구분되어 역량있는 단체들이 참여한 PPA 사업을 9년간 수행해 풍성한 사업수행 경험을 보유하고 있음. 따라서 그간의 사업수행 경험, 성과와 운영에 대한 다양한 측면의 평가보고서에 따른 교훈을 얻기 용이함.
- 오스트리아의 경우 현재 일반-프레임워크-전략형 프로그램이라는 3단계 사업을 수행하고 있어, 현재 CSO인큐베이팅 프로그램-시민사회협력 프로그램-전략적 프로그램형 민관협력사업 등 3단계 프로그램을 구성하는 KOICA에게 좋은 시사점을 제시함. 마지막 스웨덴의 경우는 Framework Agreement 방식으로 다양한 단체들이 Framework Organization을 중심으로 사업에 참여하고 있어 이를 본 전략적 프로그램형 사업에 CSO가 참여하는 컨소시엄 방식에 대한 적용점을 찾을 수 있음.

<표 16> 심층 조사 대상국 4개국의 프로그램명과 특징

	덴마크	영국	오스트리아	스웨덴
프로그램명	Strategic Partnership Agreement (SPA)	Programme Partnership Arrangement (PPA)	Framework Programmes	Framework Agreement
특징	• 한국과 ODA 규모가 유사함. • 전략적 파트너십 프로그램과 일반 프로그램을 구별해 운용함.	• 2006~2014에 진행하여 풍부한 운영 경험과 프로그램 평가 내용이 있음.	• 일반-프레임워크-전략형 프로그램으로 구분되어 3단계 발전방식으로 운용함.	• 협의체를(Framework Organization) 통한 시민사회 지원 방식임. • 16개 협약기관을 통해 대규모 시민사회 지원 가능함.
시사점 도출 항목	• 정부 정책 연계성 • 예산사용의 자율성 • 심사, 선정 방식	• 정부 정책 연계성 • 예산사용의 자율성 • 일반 프로그램과의 차별점 • 심사, 선정 방식	• CSO 단체들의 단계별 이동내용 • 예산사용의 자율성	• FO를 통한 지원방식 • 참여 단체 협력 • 정부 정책 연계성 • 예산사용의 자율성

- 주요 조사항목은 아래 <표 17>과 같으며, 프로그램 내용, 지원, 선정/심사, 협의체, 기타 항목 아래 구체적인 내용으로 구성함.

<표 17> 심층 조사 내용

내 용	
프로그램 내용	국가
	주요 정책 근거 (법률, 정책문서, 전략서 등)
	프로그램명
	프로그램 운영 기간
	담당 부서 (예산 및 직원 규모)
	지원 규모 (프로그램 전체 규모/기관별 상한액)
	지원 기간 및 회수
	대상단체 (컨소시엄 명시)
	지원 자격
	자부담비율
	정부정책과의 부합성

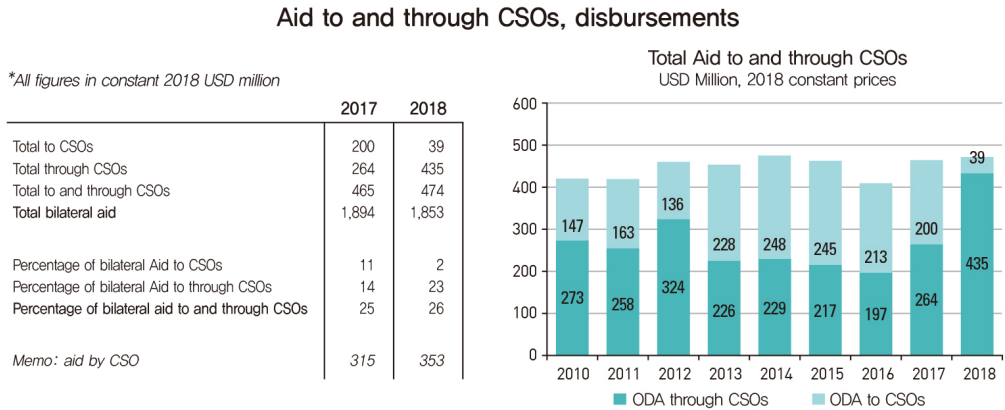
내 용	
프로그램 내용	타 프로그램 참여 가능 여부
	프로그램 성과관리방식(내/외부; 필수/권고)
	프로그램 모니터링 및 평가
	사용범위 자율성 (사업 내용, 예산, 인력운영 등 자율범위 또는 의무조건)
	사업관리 체계
	사업변경
	보고체계 (회수/주기, 보고 방식, 내용)
	회계 관리 방식 및 내용, 기준
	사후관리
지원	지원 방식 및 절차
	지원서류 목록
선정/심사	선정 방식(공모 등)
	선정/심사 절차
	제출문서
	참여조건
	우대조건
	심사 기준 및 양식
	심사방식
	심사위원 구성 및 요건
	미선정기관 안내방법
	지속사업 연계방법 및 절차 (심사방법, 기준 등)
FO	FO 참여 여부 및 참여 FO 명
기타	타 CSO와 연대/ 자 CSO의 타 사업과의 연계

1) 덴마크

(1) 시민사회협력 현황

- 덴마크의 2018년 양자 ODA 규모는 USD 1,853백만 달러이며 그중 시민사회와의 협력에 지원된 ODA는 USD 474백만 달러임. 이는 ODA의 약 26%에 해당하며, to CSO 규모는 USD 39백만 달러로서 전체 2.1%에 해당되며, through CSO 규모는 USD 435백만 달러로서 23%에 달함. 특이사항으로는, 2017년과 비교하여 전체적인 ODA 규모는 USD 41백만이 줄어든 상황에도 CSOs 협력에 지원된 ODA 규모는 USD 9백만 달러 증가하였음. 또한, to CSOs를 차지하는 비율이 9%(11%에서 2%)로 줄어든 반면 through CSOs는 9%(14%에서 23%) 증가함.

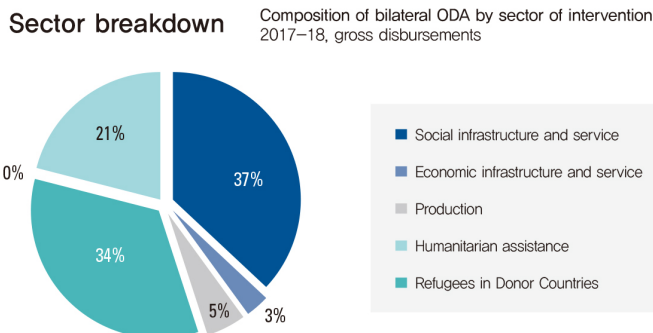
〈그림 3〉 덴마크 양자 ODA 규모 및 to CSOs & through CSOs 규모



출처: OECD. 2020. Aid for CSOs. Paris: OECD

- 덴마크는 높은 양자 ODA와 시민사회 지원으로 대표되는 나라임.
2018년 CSO에 대한 ODA 지원 분야는 전체적으로 지속가능한 발전의 틀 측면에서 개도국의 경제, 사회, 정치적 여건을 개선하는 데 중요한 역할을 하고 있음. 최근의 추세로는 개도국 및 신흥시장에서의 SDGs 달성에 투자하기 위한 사업 파트너십을 개발하고, 공공재정과 연금기금을 혼합하고 있음.
- 덴마크 ODA 섹터는 크게 5가지 분야로 구분되며, 점유율 순으로 보면 사회 인프라구조 및 서비스에 37%, 인도적 지원에 34% 자국 내 난민지원에 21%, 산업(생산)에 5%로, 경제 인프라 구조 및 서비스 구축에 3%를 차지함. 한편, CSO를 통한 양자 ODA의 상위 10개 세부 섹터를 살펴보면 긴급대응과 정부 및 시민사회, 기타, 사회적 인프라 및 서비스, 비즈니스와 기타 서비스, 농업과 임업 및 어업, 환경보호, 인구정책, 다자 섹터, 보건 순임.

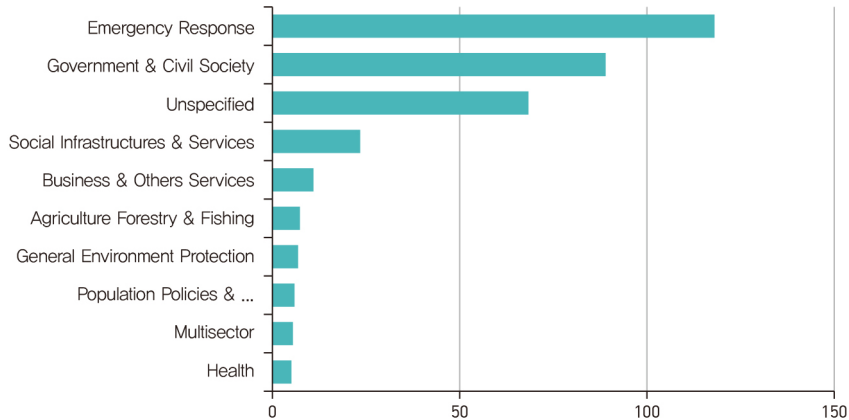
〈그림 4〉 덴마크 양자 ODA 섹터 구분



출처: OECD. 2020. Aid for CSOs. Paris: OECD

〈그림 5〉 CSOs를 통한 양자 ODA 상위 10개 세부 섹터

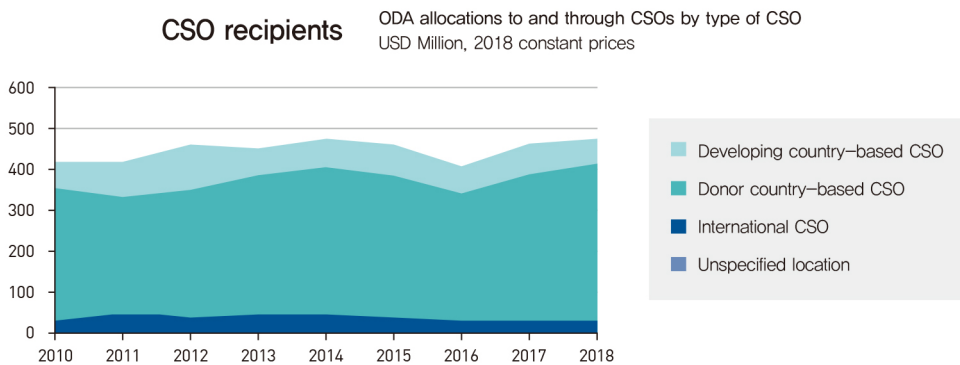
Top ten sub-sectors of intervention for bilateral ODA channelled through CSOs, 2017–2018



출처: OECD. 2020. Aid for CSOs. Paris: OECD

- 덴마크의 2018년 CSO 지원 수혜자는 자국 내 CSO가 가장 크고, 뒤이어 개도국 내 CSO, 국제 CSO, 기타로 나타나며 2010년부터 2018년까지 비슷한 흐름이 이어짐.

〈그림 6〉 2010–2018년 덴마크 CSO 지원 수혜자



출처: OECD. 2020. Aid for CSOs. Paris: OECD

(2) 시민사회협력 정책

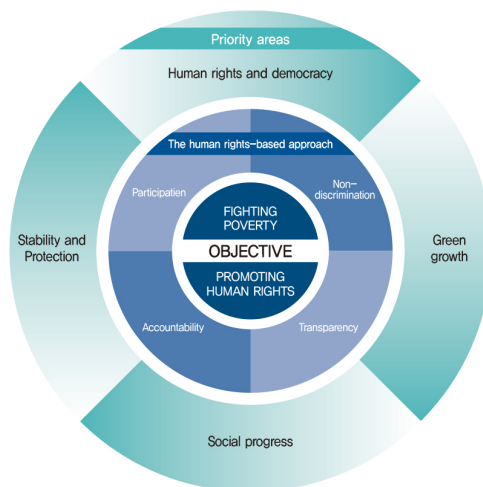
① 법적 근거

- 덴마크는 2013년 국제개발협력에 관한 법률(Act on Denmark's International Development Cooperation)을 제정하고, 빈곤퇴치·인권·민주주의·지속가능발전·평화 모색, 덴마크 이익 증진, 인도주의적 원칙 준수 등 3대 목적을 달성하기 위해 다자기구, 국제기구, 국제 금융기관, NGO 등 다양한 개발 주체를 통해 개발도상국의 파트너에게 기술 및 재정지원을 할 수 있다고 명시하였음.

② 정책문서(정책 내용, 목표 포함)

- 2012년 덴마크 정부에서 발표한 덴마크 개발협력전략(The right to a better life: Strategy for Denmark's Development Cooperation)에서는 시민사회 단체와의 파트너십을 통해 개도국 내 투명성, 참여성, 협업이 필요한 부분에 활발하고 다양한 시민사회를 형성할 예정이며 이러한 노력을 통해 다원화되고 합법적인 시민사회 형성과 대중의 참여를 증진하는 것을 목표로 함. 이와 관련하여 국제개발 협력의 4대 우선순위 4대 인권기반 접근방식 기본원칙을 세움.
- 우선순위: 인권과 민주주의, 녹색성장, 사회 진보, 안정성 및 보호
- 인권기반 접근: PANT 원칙 참여, 책무성, 비차별, 투명성

〈그림 7〉 우선 분야 및 인권기반 기본원칙



출처: The Danish Government (2012). Strategy for Denmark's Development Cooperation

- 2014년 외교부와 Danida가 발표한 시민사회 지원 정책(Policy for Danish support to civil society)은 시민사회 단체와 파트너십을 강화하여 합법적이고 다양한 인권기반의 시민사회를 활성화하기 위해 관련 시민단체를 보다 전략적이고 효과적 지원 예정을 밝힘. 또한, 덴마크는 시민사회 단체가 지역·국가·국제 토론에 참여하고, 시민사회 대표들이 의사결정 과정에 포함될 수 있도록 노력하고 있음. 이와 관련하여 시민사회 지원의 목표로서 개도국에 있는 독립적이고 다원화된 시민사회의 발전에 기여하는 것임을 언급함. 이들에 대한 지원을 진행함으로써 개도국의 시민사회 발전을 통해 민주주의 달성에 기여하고, 빈곤퇴치를 지원하고자 함. 구체적 지원 구성 요소로는 파트너십, 역량개발, 애드보커시 3가지가 제시되었으며(Change Triangle), 세부 이행계획으로 아래 7가지가 제시되었음.
 - 우선 협력 국가 정부와 기타 이해관계자들이 시민사회가 역할을 할 수 있는 공간 제공
 - 국가 프로그램의 계획, 모니터링 및 평가에 시민사회 참여
 - 정책 대화를 통한 국가 차원의 시민사회 협력 향상
 - 근로자들의 권리 보호 및 직장 내 분쟁을 해결하기 위한 단체-노동조합-정부의 3자 대화
 - 시민사회 파트너들의 역량개발 프로그램 질적 향상을 위한 덴마크 CSOs 지원
 - 국제 시민사회 행위자들의 자금지원 기회 촉진 및 기타 기부자와의 협력
 - 덴마크 CSO와 Danida의 비즈니스 파트너십 산하 기업 간의 협력 강화를 위한 혁신 조치 적용
- 2017년 덴마크 정부가 발표한 2030 전략(Strategy: The World 2030)에서는 다양한 시민사회가 SDGs를 촉진하는 중추적 역할을 담당하고 있는 것을 인정하며 덴마크 시민사회의 많은 부분이 국제 인도주의적 행동과 개발협력에 대한 덴마크 국민의 광범위한 참여에 기여하고 있음을 언급함. 시민사회 단체는 덴마크의 개발협력과 인도주의적 행동에 있어 전략적 최우선 파트너이며, 외교부와 장기적으로 함께 일해오고 있는 시민단체와의 협업은 덴마크 개발정책과 인도주의적 지원의 강한 파트너십을 위해 다가오는 몇 년간 발전시킬 예정임. 이와 관련하여 덴마크의 개발협력과 인도주의 지원전략을 결합한 ‘덴마크 개발협력 및 인도적 행동전략 (Denmark’s Strategy for development cooperation and Humanitarian Action)’이 제시됨. 정책 내용으로는 하기 4가지의 핵심(전략적) 목표이자 우선 순위의 분야가 언급됨.
 - 인도주의적 행동과 개발협력의 통합
 - 인도주의적 행동과 개발협력의 통합
 - 인도주의적 행동과 개발협력의 통합
 - 인도주의적 행동과 개발협력의 통합

- 안정, 평화 및 보호 (Safety, Peace and Protection)
 - 불규칙한 이민 예방 (Prevention of Irregular Migration)
 - 포괄적이고 지속가능한 성장 (Inclusive, Sustainable Growth)
 - 자유민주주의, 인권, 평등 (Freedom-democracy, Human Rights and Equality)
- 동 전략은 2018-2021 전략적 파트너십 구성의 바탕이 되며, SDG 가운데 5개 우선순위를 설정하고(SDG 5, 7, 13, 16, 17) 국가와 지역을 범주화하여 구분하고 있음.
- Poor, Fragile 국가 및 지역
 - Poor, Stable 국가
 - Transition and Growth Economies

(3) 프로그램 내용

① 프로그램명

- Strategic Partnership Agreement(이하, SPA)는 덴마크 정부-시민사회 파트너십 프레임워크로, 단체의 역량 및 덴마크 개발협력 활동 전략과의 부합성을 고려하여 선정된 덴마크 시민사회 단체와 장기간의 파트너십을 체결하여 장기적이고 효과적인 개발협력을 수행하기 위한 프로그램임(한재광 외, 2019). 세부 프로그램으로는 시민사회의 발전을 위한 Lot CIV, 인도주의 활동 중심의 Lot HUM, 노동시장 및 민간부문 프레임워크 컨디션에 집중한 Lot LAB 등 3개 프로그램이 있음.

② 프로그램 담당 부서 (예산 및 직원 규모)

- Danida(Danish International Development Agency) 내 HMC 부서(Humanitarian Action, Migration, and Civil Society)가 전반적인 프로그램 운영을 담당함.

③ 프로그램 규모 (프로그램 전체 규모/기관별 상한액)

- 2017년 기준, Danida의 편당 규모는 USD 24억 4790만 달러이며, 그중 17.82%인 USD 4억 3610만 달러가 NGO 및 시민사회 지원 편당 규모로 배정됨. 그중 SPA에

배정되는 예산 규모는 정부-시민사회 협력 프로그램 중 예산의 가장 큰 규모를 차지하는 1억 8000만(USD) 임.

- 세부 프로그램별로 살펴보면 Lot CIV는 연 4억 5,000만~5억 2,000만 크로네가 배정되며 이는 원화 기준 약 850억 2,950만~959억 4,520만 원에 달함. 1개 기관별로는 최소 1천 500만~최대 1억 2,000만 크로네(원화 기준 약 27억 6,600만~221억 4,120만 원) 한도 내에서 지원이 이루어짐.
- Lot HUM의 경우 전체 프로그램 예산은 연 3억 7,000만 크로네(원화 기준 약 682억 2,800만 원)로, 1개 기관별로는 최소 1천 500만~최대 1억 7,500만 크로네(원화 기준 약 27억 6,600만~322억 7,000만 원)가 지원됨.
- Lot LAB의 전체 프로그램 예산은 연 5,000만~8,500만 크로네(원화 기준 약 92억 2,000만~156억 7,400만 원) 규모로, 1개 기관별 최소 1천 500만~최대 8,500만 크로네(원화 기준 약 27억 6,600만~156억 7,400만 원)가 지원됨.

④ 프로그램 지원 기간 및 횟수

- 1개 라운드당 4년 단위 중장기 파트너십으로 진행되며 참여횟수에 대한 제한은 별도 명시된 바 없음. 현재 라운드 1에 참여 중인 기관은 2022~2025년 라운드 2에 대한 재지원이 가능함.

⑤ 대상단체

- 덴마크는 시민사회를 매우 유동적이며 역동적이고, 다양한 이슈에 대해 변화를 도모하기 위해 개인 또는 집단으로서 행동을 취한다고 정의하고 있음. 따라서 다양한 형태의 단체들이 프로그램에 참여 가능하며, 지역조직 및 기관, 노동조합, 기업 협회, 협동조합, 종교단체, 온라인 활동 운동가를 포함하는 사회운동가, 학계, 싱크탱크, 국제 NGOs, 언론 등 모든 형태의 시민사회를 포함함.
- Lot LAB의 경우 단일 단체 또는 컨소시엄으로 지원 가능하며, Lot CIV/HUM은 단일 단체만 지원할 수 있고, Lot LAB은 관련법에 따라 노동단체와 기업만 지원 가능함. 컨소시엄 참여시 다른 컨소시엄에 참여가 불가함. 또한, 단일 단체 외에 Umbrella Organization도 SPA에 지원 가능하다는 점이 특징임.

⑥ 지원 자격

- 형식적으로는 공개 모집으로 이루어지나, 내용 면에서 경험을 요구하고 있음. 가령, 단체의 규모가 일정 수준 이상이 되어야 하며, 사업 경험을 요구함. 특히 단체의 활동내용과 정부의 정책 연계성이 주요한 판단 기준으로 작용함.
- SPA 신청을 위해서는 덴마크 등록 CSO이면서 사전심사단계인 참여의향서(EOI) 내 평가 기준을 반드시 모두 충족 필요
*(붙임 3. EOI 심사기준 및 양식 참조)
- 한편 2017년 참여단체로는 총 17개로서, 16개의 시민사회단체와 1개의 컨소시엄으로 구성되었으며 아래와 같음.
 - 시민단체(16개): ADRA Danmark, BØRNEfonden, CARE Danmark, Caritas Danmark, Danmission, Dansk Flygtningehjælp, Dansk Røde Kors, Folkekirkens Nødhjælp, International Media Support, Mission Øst, MS ActionAid, Oxfam IBIS, PLAN Danmark, Red Barnet, Sex og Samfund, WWF
 - 컨소시엄(1개): 3F, Dansk Industri & Ulandssekretariatet

⑦ 자부담비율

- Lot CIV와 Lot LAB은 자부담비율을 최소 20%로 명시함. 20%에 해당하는 금액은 자체 재정(Own Financing)으로 부담해야 함. 또한, 덴마크 시민사회의 참여 보장을 위해 Danida 지원기금의 5% 이상이 덴마크 내에서 출자 혹은 모금 및 기부된 것이어야 함. 그 외는 기관의 국제 네트워크와 같은 방법을 통해 지원 받은 기금으로서, Lot CIV/LAB 수행의 일환으로 OECD DAC 수원국 내에서의 활동을 위해 사용되어야 함.

⑧ 정부정책과의 부합성

- 2017년 국가전략 내 개발협력 및 인도적 행동을 위한 우선지원 국가/지역을 Category 1(취약국), Category 2(안정적 저소득국), Category 3(신흥 경제국), Category 4(취약 지역), Category 5(장기적 위기상황) 등 5개 카테고리 분류하고 이에 해당하는 국가를 명시하고 있음. SPA 지원 시 각 Lot 별로 일정 비중 이상의 예산을 우선지원 국가/지역에 배정하도록 규정되어 있음.

〈표 18〉 덴마크 우선지원 국가/지역 분류표

연번	구분	국가/지역
1	취약국	아프가니스탄, 부르키나파소, 말리, 니제르, 팔레스타인, 소말리아, 남수단
2	안정적 저소득국	방글라데시, 에티오피아, 가나, 케냐, 미얀마, 탄자니아, 우간다
3	신흥 경제국	아르헨티나, 브라질, 칠레, 중국, 콜롬비아, 이집트, 조지아, 가나, 인도, 인도네시아, 이란, 요르단, 레바논, 말레이시아, 멕시코, 모로코, 나이지리아, 팔레스타인, 파키스탄, 필리핀, 남아프리카공화국, 태국, 튀니지, 터키, 우크라이나, 베트남
4	취약 지역	(아프리카의 불 지역) 지부티, 에리트리아, 에티오피아, 소말리아, 남수단, 수단 (사헬 지역) 부르키나파소, 차드, 말리, 모리타니아, 니제르, 나이지리아 (시리아 및 인근국) 이라크, 요르단, 레바논, 터키
5	장기적 위기상황	아프가니스탄, 중앙아프리카공화국, 이라크, 말리, 미얀마, 파키스탄, 팔레스타인, 소말리아, 남수단, 수단, 시리아, 예멘

출처: DANIDA (2017). Information Note: Strategic Partnerships between Danish Civil Society Organisations & Ministry of Foreign Affairs of Denmark

⑨ 프로그램 성과관리방식

- (M&E 프레임워크) 2017년 Danida는 시민사회 지원에 대한 2차 평가보고서인 ‘Danish Support to Civil Society Phase II: A monitoring and Evaluation Framework to Demonstrate Results(2017)’를 발간하고, SPA 도입과 맞물려 덴마크의 시민사회 지원에 대한 근거와 효과를 입증하고 전달하기 위한 M&E 프레임워크 초안을 발표함.
- 동 프레임워크는 Danida가 CSO를 지원함으로써 어떻게 가난한 사람들과 소외된 사람들의 삶에 긍정적인 변화를 가져오는지를 논리적으로 구성한 변화이론과, 이에 근거하여 Danida와 CSO간 파트너십을 통해 CSO가 달성한 변화를 모니터링, 보고, 요약 및 전달하기 위한 공통의 성과지표가 담긴 M&E Matrix로 구성됨.
- 변화이론이 변화를 달성하는 방법을 제시한다면, M&E Matrix는 언제 어떻게 변화가 이루어졌고, Danida와 CSO가 변화에 어떻게 기여했는지를 식별할 수 있음. M&E Matrix는 변화이론에서 예상하는 단기, 중기, 장기성 성과를 바탕으로 이를 측정하기 위한 포트폴리오 지표와 성과 향상을 위한 학습 질문으로 구성되어있음.

- M&E Matrix는 Danida와 CSO가 학습 의제를 공유하고, 증거기반 학습 체계를 개발할 수 있도록 지원함. M&E Matrix를 활용하여 Danida와 CSO가 협력하여 연간 또는 반기별 결과 및 학습 보고서 작성 가능함. 예를 들어 산출물에 대한 정량적 집계 결과, 사례연구 접근법을 활용한 주요 성과 및 학습에 대한 요약 분석, 연구/리뷰/평가를 통한 학습, 미래지향적 학습 의제 등이 보고서 내용에 포함될 수 있음.

*(M&E 프레임워크 구성 및 Matrix 세부 지표는 붙임 1, 2 참조)

⑩ 모니터링 및 평가

- SPA 참여 기관은 정기적 평가를 의무적으로 실시하여야 하며, 연간보고서 제출 및 역량검토 과정에서 정부와 150회 이상의 관련 회의세션을 개최함. 평가 과정은 평가를 위한 현지조사팀(외부 컨설턴트, Danida측 인원 1명 포함)을 구성하여 1~2개월간 평가하며, HRBA 및 젠더 등의 기준을 통해 전체적으로 프로그램을 리뷰하고 권고사항을 제안함. 또한, DANIDA는 평가결과에 따라 개별 단체에 필요한 직원 교육을 재정적으로 지원하기도 함.
- (Resource Allocation Model) 덴마크 외교부는 SPA 체결 기관에 대해 자원 배분 모델(RAM)을 활용하여 4년 주기로 정기적 역량평가를 함으로써 향후 4개년간 지원 예산의 규모를 결정함. RAM은 <표 19>에 제시된 평가항목에 따라 기관별 점수를 % 기준으로 산출하고, 평가결과에 따라 기관별 전체 예산의 40% 한도 내에서 예산 조정이 이루어짐. RAM 평가 과는 문서화되어 평가서 형태로 각 기관에 발송되며, 1개월간의 유예기간을 두고 파트너기관의 이의 및 의견을 접수하여 최종 확정되고 평가에 대한 피드백을 위해 파트너기관과의 개별 면담을 진행함. RAM은 파트너기관이 제출한 문서를 기반으로 평가가 이루어지며, 기관의 자체적인 전략 계획과 보고서에 근거하여 평가되고 특정한 형식이 요구되지는 않음.
- 전략 계획: 기관의 전략 계획은 RAM 평가의 일환으로 4년마다 제출되고 평가되며, 중간 연도에는 계획에 대한 사소한 변경사항에 대해서만 제출함.
- 결과 보고서: 매 4년마다 주요하고 상세한 결과보고가 요구되며, 장기적인 목표 및 과정에서 Outcome 레벨에서의 변화를 포함하여야 함. 중간 연도에서는 연간 목표달성 현황에 대한 보고서 제출이 요구됨.

- 대중 기반 및 개발교육에서의 계획과 성과: 기관은 매 4년마다 대중 인식 제고 및 개발교육에 대한 지난 4년간의 현황 및 성과에 대해 보고해야 함.
- 리뷰: RAM은 서면으로 평가가 실시되므로, 주요 성과 및 보고된 결과물에 대한 현장 검증 결과가 반드시 포함되어야 함. 리뷰는 표준 약관 및 평가기준을 따르며, 무작위 검사를 통해 결과를 검증하고 지속적인 모니터링을 실시함. 리뷰 전후로 기관과의 긴밀한 대화와 참여, 교류가 이루어짐.

〈표 19〉 RAM 평가항목

평가목적	평가항목	세부내용	평가방법	평가빈도	평가자
1. 적격성	1.1. 일반원칙	합법성, 거버넌스, 실적	신규: 지원시	지원시	MFA
			기존: 성과리뷰	4년	외부
2. 기초 자금 지원(40%)	2.1. 개발 전략/원칙과의 전략적 연계성	기관 자체 전략, 역할, 고유성에 근거하여 평가	역량평가	착수시	외부
			리뷰	4년	외부
	2.2. 기관 역량	성과 달성을 위한 역량	역량평가	착수시	외부
			성과 리뷰	4년	외부
	2.3. 관리, 재정 및 행정 시스템	Due Diligence	감사보고서	매년	감사인
			방문조사	4년	MFA
3. 성과 기반 자금 지원 (60%)	3.1. 전략적 계획	비전 및 계획 (8개 기준/배점 30%)	전략적 계획, 프로그램	4년	MFA
			계획서 (업데이트)	매년	MFA
	3.2. 변화의 근거	정책/대상자/파트너십/혁신 등 주요 변화에 관한 결과보고 (10개 기준/배점 50%)	연간/최종 성과보고서	매년/4년	MFA
	3.3. 지속가능성을 위한 전략적 재정	적격성 조사제도, 재정적 지속가능성 (3개 기준/배점 10%)	계획서	4년	MFA
			연간/최종 성과보고서	매년/4년	MFA
	3.4. 덴마크 CSO의 역할	개발교육 및 홍보, 덴마크 정책 개발 및 영향, 지구적 참여(3개 기준/배점 10%)	계획서	4년	MFA
			연간/최종 성과보고서	매년/4년	MFA

출처: DANIDA. 2014. Resource Allocation Model(RAM)

- (역량평가) MFA는 4년 파트너십 기간동안 성과 달성 가능여부 판단을 위해 파트너기관에 대한 역량평가를 실시함. 평가 시 최소 6주 전 기관에 사전 통지하며, 평가 내용은 아래와 같은 사항을 포함함.
 - 사업수행 및 파트너십을 위한 재무/조직역량
 - SDG 이행을 위한 노력
 - 민간부문 참여
 - 혁신 사례 발굴 및 확대
 - 학습 촉진
 - 성과 검증
 - 덴마크 대중의 참여
 - 비용 효과성 분석 및 강화
 - 위기를 겪는 지역에 대한 책무성 강화
- (재무 모니터링 출장) MFA는 보조금 관리에 대한 모니터링 및 감독을 위한 출장을 시행할 수 있으며, 최소 6주 전 기관에 사전 통지함. 출장 시 MFA 또는 현지 덴마크 기관이 직접 사업현장을 방문하거나 기관의 관리자 및 감사인과 면담하는 형식으로 이루어짐.
- 기관별 역량 및 성과평가를 통해 합의된 기준 및 목표에 현저히 미달한다고 판단 되는 경우 제재 또는 파트너십을 종료함.

⑪ 사용범위 자율성

- 행정비는 전체 예산의 최대 7%로 한정됨. 7%의 행정 및 관리 비용은 구체적인 내역을 공개하거나 지정할 필요는 없음. 여기서, 전체 예산은 행정비와 자체재정인 20%를 제외한 금액을 의미함.
- 덴마크 내 인지제고 및 국민 참여에 관한 비용(PRI: Related Information/Communication in Denmark)은 프로그램 및 사업수행 예산의 최대 2%를 지원받을 수 있음. (Lot CIV와 Lot LAB만 해당)

- 혁신기금(Innovation Fund)은 전체 기금의 최대 10%로 명시함. 이는 사업수행의 더 나은 결과를 위한 새로운 방법론, 기술 및 지식, 정보를 개발하는데 집행할 수 있는 예산을 의미함.
- 글로벌 및 주제별 프로그램(Global and Thematic Programmes)기금은 애드 보커시, 클러스터 형성과 같은 네트워킹 지원 및 파트너국가 내에서 보다 우호적인 개발협력 환경을 조성하기 위한 전문가 지원 등에 집행될 수 있음. 그러나 이는 개별 기관 또는 기관 직원의 역량개발이 아닌 글로벌 이슈를 다루는 주제별 프로그램에 적용되어야 하는 제한을 지님.
- 사업 효과성을 위한 기금으로써 최대 5%를 배정할 수 있음. 이는 사업수행에 필요한 예비조사 및 타당성 연구, 외부 평가, 인도적 지원의 핵심 기준 부합 여부를 평가하는 CHS(Core Humanitarian Standard) 등에 활용할 수 있음.
- 의무조건으로는 Lot CIV/HUM/LAB 지원 시 일정 비중 이상의 예산을 정해진 우선지원 국가/지역에 반드시 배정하도록 규정되어 있음.
 - Lot CIV: 국가/지역 프로그램 예산의 최소 50%를 Category 1, 2, 4 국가에 배정
 - Lot LAB: 국가/지역 프로그램 예산의 최소 50%를 Category 2, 3 국가에 배정
 - Lot HUM: 국가/지역 프로그램의 전액을 Category 5에 명시된 2개 이상 장기적 위기상황에 배정
- 세부 프로그램별은 일정 비중 이내 예산을 유연하게 활용 가능함.
 - Lot HUM: 인도주의적 위기상황에 즉각 대응하기 위해 총예산의 최대 1/3까지를 유연기금(Flexible Fund)로 편성하여 활용 가능함.
 - Lot CIV/LAB: 총예산의 최대 10%를 수요/문제 대응 및 신규 기회 확보를 위한 미배정 예산으로 활용할 수 있음.

⑫ 사업관리 체계

- 공여 기관(MFA) 자체 진행함.

⑬ 사업변경

- 전체 사업비의 30% 이내에서 국가/지역 간 사업비 자율 전용 가능함 (단, Lot CIV/LAB의 경우 50% 이상 우선지원 국가에 편성되어야 하는 원칙은 변함없음).
- 미집행 예산의 최대 15%까지 다음 연도로 자율 이월 가능함.
- ‘기타 사업 활동(Other Activities)’ 또는 ‘글로벌/주제별 프로그램(Global/Thematic Programmes)’으로 예산 전용 시 사전 승인을 받아야 함.

⑭ 보고체계

- (Annual Consultations) MFA에서는 연 1회 파트너기관을 대상으로 Annual Consultations를 개최하여 성과 점검 및 차년도 계획을 수립. Annual Consultation 실시 전 파트너기관은 MFA에 하기 서류를 이메일로 사전 제출하여야 함.
 - 전략적 업데이트(진행/변경사항 등)
 - 차년도 예산계획
 - 전년도 성과보고
 - 회계감사 보고서
- (회계 보고) Annual Consultations 진행 시 외부회계감사 리포트를 제출하며 MFA 보조금에 대한 감사결과와 기관 전체 회계감사결과 모두 제출 필요함. MFA와 Rigerevisionen(덴마크 국가 감사원) 은 감사 및 재무 모니터링의 일환으로 MFA 보조금 관련 문서, 보고서, 평가, 예산 및 계좌 관련 서류 일체에 대한 권한이 있으며 해당 서류들은 5년간 보존하여야 함. MFA 또는 MFA에서 지정하는 대리인은 보조금 사용 및 관리에 대한 평가를 수행할 수 있으며 CSO는 필요하면 관련 정보 및 문서를 제공하여야 함.

⑮ 회계 관리 방식 및 내용, 기준

- MFA의 다년도 보조금 계좌 및 기관의 법인 계좌 모두 공인회계사에 의해 감사 필요함. 감사인 변경 시 MFA에 보고되어야 하며, 3~5년마다 감사인 변경 권장됨.

- 회계연도별 분리 감사를 실시하며, 기관 회계 관리 원칙에 따라 발생주의, 현금주의 회계 처리 모두 가능함.
- CSO 투명성 및 책무성 강화를 위해 국제원조 투명성 이니셔티브(International Aid Transparency Initiative, IATI) 플랫폼을 활용하는 것이 권장됨.

⑩ 타 프로그램 참여 가능 여부

- SPA 참여시 기존 시민사회협의체(CISU)를 통한 Pooled-Funding 기금은 동시 지원 불가. 단, Lot HUM의 경우 예외적으로 CISU 기금 동시 지원이 가능함.
- SPA 지원 시 Lot CIV/HUM/LAB 중 1개 이상 프로그램 동시 지원 가능. 단, 동일한 사업 내용에 대해 여러 Lot 기금지원은 불가하며, Danida에서 지원하는 다른 프로젝트 기금 연계 불가함.
- 인도주의-개발 넥서스 관련 활동은 Lot CIV와 HUM 중 한 가지를 선택해서 신청해야 하며, 동일국가 내에서 서로 다른 사업 활동에 한해 Lot CIV와 HUM을 동시 지원 가능함.

⑪ 지속사업 연계방법 및 절차

- 전략적 파트너십 선정 과정에서 이전 유사사업 수행 결과를 제출하는 등 결과 기반의 평가(Result-oriented Assessment)를 진행함. 따라서 사업수행 결과에 따라 파트너십 연장 여부가 결정됨.
- 2020년 중 2022~2025년도 SPA(신규/연장) 공모 예정임.

(4) 프로그램 절차

① 지원 방식 및 절차

- SPA 지원 절차는 크게 두 단계로 구분되는데 먼저 참여의향서(Expression of Interest, EOI)를 제출하여 적격 심사를 받은 뒤 합격한 기관에 한해 정식 지원서(Full Application)를 제출할 수 있음.

*전체 공모 절차는 <표 20> 2017년 공모 일정표에서 확인할 수 있음.

- EOI 단계에서는 MFA 홈페이지에서 제공하는 가이드라인 및 양식에 따라 EOI 및 관련 증빙서류를 제출함. 증빙서류는 영어로 제출되어야 하나, 관련 자료가 덴마크어로만 존재하는 경우에 한해 덴마크어 자료 제출이 가능함. EOI 세부 내용으로는 지원하고자 하는 Lot, 기관 정보, 자격 기준 자가 점검표가 있으며 증빙 문서와 함께 기관 대표자 서명 후 이메일로 제출하여야 함.
- 지원서 제출 단계는 EOI 심사 합격 기관만이 참여 가능함. 참여 기관은 지원서 제출 기간 중 개최되는 Q&A 미팅에 참석할 수 있으며 이외에 이메일을 통해 접수되는 문의는 MFA 홈페이지에 답변이 게시됨. 참여 기관은 홈페이지에서 지원서 및 가이드라인을 다운로드할 수 있으며 제공 양식을 활용해 지원서, 사업 수행 경험, 예산안, 자부담금 마련 방안(CIV, LAB에 한함) 등을 작성하고 관련 증빙서류를 첨부하여야 함. 지원서 제출 시 원본은 대표자 서명 후 Department of Humanitarian Action, Migration and Civil Society로 우편 발송하고, Soft Copy는 PDF 형태로 변환하여 이메일로 별도 제출함. 지원서류는 영어로 작성된 것이어야 하나 관련 자료가 덴마크어로 되어 있는 경우에 덴마크어 자료 제출이 가능함. 제출기한 마감 전까지는 제출자료의 수정이 가능함.

<표 20> 2017년 SPA 공모 일정표

	일정	주요 내용
1단계 (참여의향서)	2017.03.03.	참여의향서 제출 안내
	2017.03.13.	참여의향서 제출 마감
	2017.03.28.	참여의향서 심사 결과 안내
2단계 (지원서)	2017.03.28.	1차 선정기관 대상 지원서 제출 안내
	2017.04.05.	MFA Q&A 미팅 진행
	2017.05.15.	지원서 제출 마감
	2017.06.30.	지원서 평가 결과 안내 및 SPA 선정 기관, 펀딩규모 결정
선정 후 절차	2017.08	SPA 선정기관 대상 정책 대화(실행협의) 진행
	2017.09	- SPA 선정기관: 최종서류 및 2018년 세부예산서 제출 - 기존 파트너 기관(SPA 제외): 단년도 기금 지원서 제출
	2018.01.01	4개년 SPA 체결

출처: DANIDA (2017). Information Note: Strategic Partnerships between Danish Civil Society Organisations & Ministry of Foreign Affairs of Denmark

② 지원서류 목록

- EOI 제출 시 지원 양식 내 적격기준 자가 점검표에서 항목별로 명시되어 있는 관련 증빙 문서를 첨부하여야 하며, 요구되는 서류 목록은 다음과 같음.

- Expression of Interest Form
- 기관 등록증
- (LAB 컨소시엄의 경우) 컨소시엄 증명문서
- 정관
- (300명 이상의 후원자를 보유한 기관의 경우) 조세평가법에 따른 SKAT 승인 문서
- 2개 이상 국가에서 수행한 유사사업 수행 실적자료
- 최근 2개년 회계감사 결과 보고서 및 계좌내역
- 반부패 정책
- (HUM 지원 시) Core Humanitarian Standard 인증문서

- 지원서 제출 시 지원서 양식 내 항목별로 명시되어 있는 증빙서류를 첨부하여야 함. 2개 이상 Lot에 동시 지원할 경우 1개 지원서 내에 포괄하여 작성하되 개별 Lot에서 요구되는 기준을 모두 충족시키도록 유의해야 함. 제출서류 목록은 다음과 같음.

- Full Application Form
- 최근 유사사업 사례(LAB 컨소시엄의 경우 모든 기관 사례 취합 필요)
- 예산서
- (CIV/LAB) 자부담금 이행계획
- 향후 4년간의 예상 결과 및 임팩트 프레임워크 요약
- 최근 4년 사업성과보고서
- 조직도
- 최근 4년 재무보고서 및 외부 평가보고서
- 글로벌 전략

③ 선정 방식

- 외교부(MFA) 홈페이지를 통한 공개 모집 실시 및 서면심사 진행함.

④ 선정/심사 절차

- EOI 심사단계에서는 CSO가 제출한 EOI 내 자격 기준 자가 점검표 및 증빙서류 내역을 바탕으로 해당 CSO가 SPA 내 3개 Lot 중 하나 이상의 신청 자격 기준을 충족하는지를 검토하고, 잠재적 SPA 후보로서 예산 지원 한도를 결정함. 자격 기준은 (1)거버넌스, (2)역량 2개 부문으로 구분되며, CSO가 각 부문별로 제시되는 기준을 충족시키는지 여부를 YES/NO로 평가함. 제출서류 및 자격 기준 검토 후 자격 기준을 100% 충족하는 기관에 한해 지원서 제출 기회를 부여함. 지원 기관은 EOI 양식 내 명시된 평가 기준을 모두 충족하여야 하며 1개라도 미달 시 탈락임.
- 지원서 심사단계에서는 우선 MFA에서 후보기관들을 대상으로 합동 Q&A 미팅을 시행하며, 지원서 제출 공지 이후 3주 이내 메일로 지원 절차, 양식 관련 문의를 받고 홈페이지에 답변을 공개함. 지원서 심사는 MFA 내 평가팀이 담당하며, CSO가 제출한 지원서와 증빙 문서를 바탕으로 해당 CSO가 저비용-고효율의 성과를 달성할 수 있는지, 그리고 CSO가 제안한 파트너십 참여방안이 예상 결과 및 접근방식과 전략적으로 연계되어 있는지를 평가함. 필요 시 MFA는 해당 CSO에 추가 서류제출 및 소명 요청을 할 수 있음. 지원서 평가결과는 평가팀의 점수 조정을 거쳐 평가서 초안 형태로 후보기관에 공유되며, 후보기관은 MFA에서 열리는 검증 회의에 참석하여 기술점수에 대한 의견을 제시할 수 있고 이를 바탕으로 MFA가 최종 점수를 조정함. 공개 심사 기준 및 OECD/DAC 평가 및 성과기반 관리체계에 따라 심사 진행하며 항목별 가중치 적용함.
- 최종 선정 단계에서는 덴마크의 개발협력 및 인도적 행동전략에 적합한 전략적 파트너를 선정하기 위해 주제/지역적 다양성과 지원서 간 상호보완성을 고려하여 최종평가가 이루어짐. 최종평가 결과는 서면으로 모든 지원기관에 공유되며 최종 선정된 기관에는 개별 자금지원 정보가 함께 안내됨. 또한, SPA에 선정된 기관은 MFA와의 정책 대화를 통해 파트너십 전략과 비전, 내용, 예산 등을 조정하고 합의함.

⑤ 우대조건

- 공모 가이드라인(Information Note) 내 명시된 심사 기준 외에 추가 사항 및 서류는 고려되지 않음.

⑥ 심사기준

- EOI 심사기준은 크게 거버넌스/역량평가로 구분되며 거버넌스 부문에서는 기관의 조직운영 및 재무건전성을 평가하고, 역량 부문에서는 CSO의 개발협력/인도적 지원 분야 사업 경험 및 예산 규모를 평가함. 세부 평가 기준은 아래 표와 같음.

〈표 21〉 EOI 세부 심사기준

평가부문	세부 기준
거버넌스	• 덴마크 등록 CSO 여부 • 정관 • 이사회 구성 • 300명 이상의 후원자 또는 회원기관 보유 여부 • 회계감사 보고 • 재무적 성실성 및 지불 능력 • 반부패 정책 • 인도적지원 핵심기준(CHS) 부합 여부
역량	• 사업관리경험 - 2개 이상 DAC 수원국에서 1백만 크로나 이상의 개발협력/인도적지원 사업관리경험 보유 여부 • 개발협력 및 인도적지원사업 예산 규모

출처: DANIDA (2017). Information Note: Strategic Partnerships between Danish Civil Society Organisations & Ministry of Foreign Affairs of Denmark

- 지원서 심사기준은 크게 역량/전략적 연계성/전략적 접근법으로 구분되며 지원서 내용을 바탕으로 정성 평가를 실시함. 세부 평가 기준은 하기 표와 같으며, 기준별 가중치가 적용되어 총 100점 만점으로 평가됨.

〈표 22〉 지원서 세부 심사기준

평가부문	세부 기준
역량	• 분석역량 및 학습 • 결과 전달 및 문서화 • 조직 및 HR • 재무관리
전략적 연계성	• 덴마크 개발협력 및 인도적행동 전략과의 연계성 • SDGs 달성 기여 • Lot 주제별 목표 설정
전략적 접근법	• 변화이론(TOC 및 인도주의-개발 넥서스) • 로컬 파트너십 및 역량개발 • 민간부문 및 자원 기반 참여 • 국제적 연대 • 조정 및 일관성 • 애드보커시 • 혁신성 • 인권기반 접근법(HRBA) • 덴마크 대중 참여

출처: DANIDA (2017). Information Note: Strategic Partnerships between Danish Civil Society Organisations & Ministry of Foreign Affairs of Denmark

⑦ 심사방식

- EOI 심사는 CSO 제출서류를 바탕으로 항목별 기준 충족 여부를 Yes/No로 정량 평가하여 당락을 결정함.

*(EOI 양식은 부록 내 붙임 3 참조)

- 지원서 심사는 지원서 내용을 평가항목별 5점 척도(LEADS)로 정성 평가하며, 최저점 1점부터 최고점 5점까지 20%씩 총 100%를 만점으로 함. 지원서 총점 산출 시에는 각 평가항목에 따라 가중치가 적용되어 100점을 만점으로 최종 점수가 도출됨.

〈표 23〉 LEADS 평가척도

등급	세부기준	점수
L	Little action/evidence (증거 불충분)	1
E	Some Evidence (증거 미약)	2
A	Action Taken (조치가 취해짐)	3
D	Developed (발전됨)	4
S	Sustainable (지속가능성 있음)	5

출처: DANIDA (2017). Information Note: Strategic Partnerships between Danish Civil Society Organisations & Ministry of Foreign Affairs of Denmark

〈표 24〉 자원서 심사기준별 가중치

평가부문	배점	심사기준	세부 배점		
			CIV	HUM	LAB
역량	20	분석역량 및 학습	10	10	10
		결과 전달 및 문서화	50	50	50
		조직 및 HR	10	10	10
		재무관리	30	30	30
전략적 연계성	30	덴마크 전략 연계성	30	30	30
		SDGs 달성 기여	30	30	30
		Lot 주제별 목표 설정	40	40	40
전략적 접근법	50	변화이론	20	20	20
		로컬 파트너십 및 역량개발	15	15	15
		민간 부문 및 자원 기반 참여	10	5	10
		국제적 연대	10	10	10
		조정 및 일관성	10	20	10
		애드보커시	10	10	10
		혁신성	10	10	10
		인권기반 접근법	10	10	10
		덴마크 대중 참여	5	0	5

출처: DANIDA (2017). Information Note: Strategic Partnerships between Danish Civil Society Organisations & Ministry of Foreign Affairs of Denmark

⑧ 심사위원 구성 및 요건

- FA 내 평가팀이 담당하며, 심사 시 MFA의 관련부서/대표자의 평가 및 해당 CSO에 최근 자금을 지원한 다른 공여자의 평가를 참조함.

⑨ 미선정기관 안내방법

- 평가서 내 신청자별 평가결과 및 기관 선정 사유를 명시하여 서면 안내됨.

(5) 프로그램에 대한 평가

- SPA는 개방성이 고수되어 새로운 단체가 들어올 수 있고 시민단체 간 경쟁이 치열해졌다는 특징이 있으며, 2017년에 처음 도입된 SPA 프로그램이 2021년까지 진행될 예정으로 프로그램 전반에 대한 평가는 아직 진행되지 않았음. 단, 기존 연구에서 진행된 인터뷰를 통해 CSO의 평가의견을 확인할 수 있었음.
- VE: 시민사회와의 긴밀한 협력을 위한 긍정적 시도이나, 한편으로는 시민사회단체 관리하기 위해 형성된 프로그램으로 볼 수 있음.
- MS Action Aid: SPA는 정부의 주요 주제를 따라야만 하는 구조로서 높은 수준의 독립성을 기대하기 쉽지 않음.
- 자문의견(Danish Red Cross): 인도주의-개발 넥서스 강화를 위한 사업 범위 확대 및 평가양식 변경. 유연한 기금운용 필요. 또한, Lot HUM 프로그램 관련 무력분쟁지역에서의 CSO 운영 평가 기준 마련 및 덴마크 국민 참여도 확대를 위한 예산 확대를 제안함.
- 자문의견(Global Focus): CSO의 활동 범위 및 자율성 확대. 글로벌 차원의 문제해결. 위기대응을 위해 지리적 연계 기준 및 예산 배정 기준을 재검토 및 완화 필요. 혁신기금의 필요성에 대해서는 공감하나 구체적으로 무엇을 어떻게 혁신하며 어떻게 평가되고 보고해야 하는지 자세한 설명이 필요함.
- 2018 연차보고서(ADRA Denmark): Lot HUM 유연기금을 통해 재난 및 위기상황에 신속하고 효율적으로 대응할 수 있었다고 평가. 정부 정책에 따라 네트워크의 우선순위를 결정함으로써 보다 넓은 범위의 수혜자 및 지역을 지원할 수 있었으며 네트워크 역량을 강화하는데 기여하였음. SPA 지원기금에 자부담금을 매칭하여 사업 규모를 확대 및 강화할 수 있었으며 혁신기금을 활용해 새로운 방법, 모델, 도구를 개발할 수 있었다고 밝힘.

(6) 시사점

① 정부정책과의 부합성

- 사전설명회 제도 활용하여 한국형 뉴딜, 신남방/신북방 정책 등 시의성 있는 정책이 반영될 수 있도록 가이드 제시가 필요함.
- 다년도/다국가/다분야 프로그램 기획 시 프로그램의 명확한 방향성 수립할 수 있도록 중점분야, 중점협력국가/지역별 중기전략 제시함.
- SPA의 경우 국가 개발협력전략에 따라 우선지원 국가 및 지역을 카테고리별로 구분하고, 카테고리별 지원전략을 제시하고 있음.
- 각 전략목표와 예산 배분 연계하여 정책 부합성을 확대함.
- SPA의 경우 프로그램 주제별로 특정 지역에 일정 규모 이상의 예산을 필수적으로 배분하도록 안내하고 있음.

② 기관 자율성 부여

- 사업보고에 있어 기존 민관협력사업과의 차별성 및 원활한 사업수행을 위해 일정 부분 CSO에게 책임을 맡기는 방안 검토가 필요함.
- 기존 반기별 보고를 사업 착수/중간/결과보고로 단순화
- 회계 보고의 경우 외부 회계감사보고서 제출로 대체(필요시 보조금 감사결과 및 기관 전체 회계감사결과 모두 제출)
- 사업성과 제고를 위한 혁신기금 제도 도입 검토하여 진행함.
- SPA의 경우 사업 추진방법, 모델, 평가 톨 개발 등을 위해 자율적으로 활용할 수 있는 예산 배정
- 기관역량 강화 및 국민 인지제고를 위한 예산을 별도 편성함.
- COVID-19와 같은 긴급 위기상황 발생 시 유연하게 대처할 수 있도록 사업기금 전용 또는 전체 예산의 일정 비율을 유연하게 활용할 수 있는 제도 마련이 필요함.

③ 기관 선정기준

- 역량 있는 기관 선발을 위한 사전 신청 자격 기준을 명확하게 함.
 - 단순 사업수행 경험, 기관 규모뿐 아니라 기관의 조직운영 및 거버넌스, 재무건전성, 반부패 정책 등 종합 평가 필요함.
 - 신청 자격 자가점검 및 증빙자료 제출을 통해 기관역량 강화 및 학습에 기여 가능함.
- 기존 공모사업과 프로그램형 민관협력사업의 동시 신청 가능 여부 검토가 필요함.
 - SPA의 경우 SPA 참여 기관은 기존 공모사업 참여 불가함.
 - 중소 CSO의 참여 확대 및 대형 CSO에 사업 쏠림현상 방지를 위해 일부 제한은 필요하나, 질병 퇴치기금 등 분야 전문성을 필요로 하는 주제별 프로그램의 경우 중복지원 가능 여부 고려 필요함.

④ 사업 성과관리/평가/모니터링

- 사업수행기관 선정 이후 KOICA-사업수행기관 간 정책 대화를 통해 정부와 CSO가 공동의 사업 성과목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 상호 간의 협력이 필요함.
 - 덴마크는 SPA 선정, 추진, 평가 과정에서 CSO와의 협의를 중시하고 다양한 소통 채널을 열어두고 있음. 이를 통해 정부가 CSO를 일방적으로 평가하는 것이 아니라 공동의 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하며, 경험을 통해 상호 학습함으로써 정부와 CSO 간 전략적 연계를 강화하고 사업성과를 확대하는 효과를 얻을 수 있을 것으로 판단됨.
- TOC를 활용할 경우 프로그램 단위에서 다양한 이해관계자와 변화경로를 포괄하는 목표를 설정하고, 시민사회와의 합의를 통해 공동의 성과와 전략을 도출할 수 있음.
 - M&E Matrix는 Danida가 시민사회지원에 대한 전반적인 평가를 할 때 활용될 수 있으며 동시에 CSO의 프로그램 성과보고에도 활용될 수 있음. 즉 Danida와 시민사회 간 합의된 성과목표와 지표, 질문들을 이용해 성과를 공동으로 관리, 평가, 학습할 수 있음.

- 구체적인 사업평가 기준 및 평가결과 활용방안 마련 필요함.
 - 덴마크는 RAM을 통해 사업수행기관의 법적 기반, 조직적 역량, 사업수행 역량을 전반적으로 평가하기 위한 구체적인 기준을 제시하고, 평가결과에 자금지원 규모를 조정 반영하고 있음. 이를 통해 파트너기관은 사업평가 항목별 세부 기준과 이를 위해 제출해야 하는 서류를 정확히 인지하고 평가에 임할 수 있음.
 - RAM은 파트너기관이 수행하는 프로그램의 지속가능성 및 위기관리를 위해 자금 지원 삭감/증액 시 상한액을 두고 있음. 또한, 예산을 기본 지원예산(60%)와 성과기반 예산(40%)으로 분리하여 평가결과와 관계없이 일정 정도의 예산 안정성을 확보함. 평가결과는 차년도에 바로 반영되는 것이 아니라 차차년도로부터 4년간 예산에 적용되어 파트너기관이 사전에 자금조달 방안을 예측하고 대비할 수 있도록 유예기간을 제공함.
- 사업평가 시 일방적인 평가 및 결과 통보가 아닌 정부, CSO 공동 참여를 통한 평가 및 권고사항 제안 필요함.
 - SPA 평가 시 평가 결과는 공개적으로 게시되고, 세부 평가 내용은 개별 기관에 서면으로 제공되며 이에 대한 의견 수렴과 평가결과에 대한 면담, 관련 교육이 진행되는 등 평가결과의 실질적인 환류를 위한 제도적 장치가 마련되어 있음.

2) 스웨덴

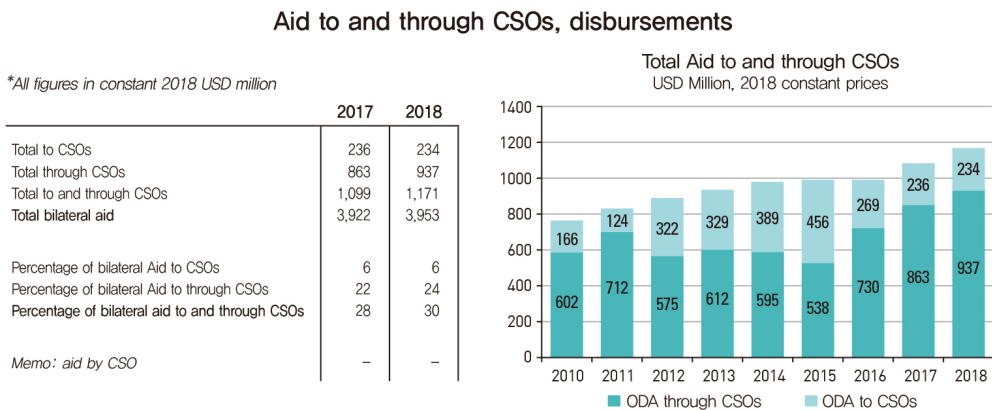
(1) 시민사회협력 현황

- 스웨덴의 국제개발협력 및 인도적지원을 위한 공적개발원조(ODA)는 외교부 (Ministry of Foreign Affairs, 이하 MFA로 표시)에서 주관함. 2017년 기준 MFA는 스웨덴 공적개발원조 국가전체의 78%를 집행하였으며 MFA 감독하에 정부기관을 통해 지원한 비율이 51%, MFA 직접 수행한 비율이 27%로 보고됨. 스웨덴 정부는 5개의 핵심 정부자금 수행기관을 통해 공적개발원조를 집행하고 있으며, 그 주요기관은 'Swedish International Development Cooperation Agency(SIDA)'로 스웨덴 공적개발원조의 47%를 담당한 것으로 나타남.¹¹⁾

11) OECD Development Co-operation peer review: Sweden 2019

- 스웨덴의 2018년 양자 ODA 규모는 USD 3,953백만 달러이며, 그중 시민사회와의 협력에 지원된 ODA는 USD 1,171백만 달러임. 이는 ODA의 30%이며, 그중 시민사회를 통한(through CSOs) ODA 규모는 USD 937백만 달러로 24%를 차지함.

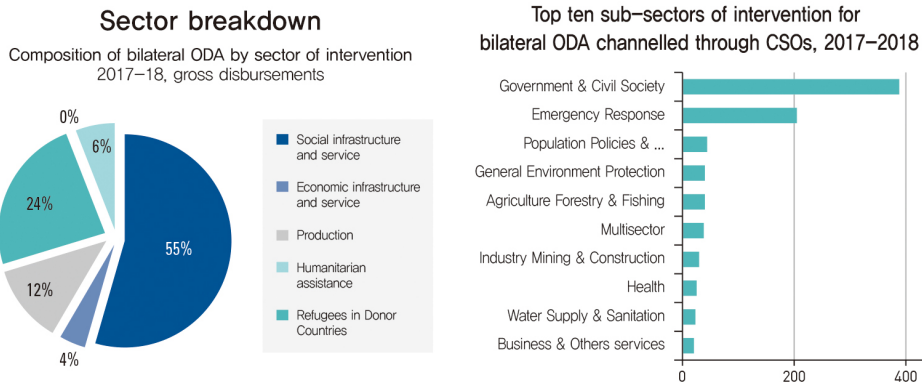
〈그림 8〉 스웨덴 양자 ODA 규모 및 to CSOs & Through CSOs 규모



출처: OECD. 2020. Aid for CSOs. Paris: OECD

- 스웨덴의 2017-2018년 CSO에 대한 ODA 지원 분야는 주로 사회 인프라 구축 서비스(55%), 인도적지원(24%), 생산(12%), 공여국 내 난민지원(6%), 경제 인프라 구축 및 서비스(4%) 순으로 지원되었음.
- 분야 내 세부주제로는 정부&시민사회, 긴급구호, 인구정책, 환경보호, 농림수산, 다분야(Multisector), 광업 및 건설, 보건, 식수 위생, 비즈니스 및 기타 서비스 순으로 상위 10개 주제를 지원함.

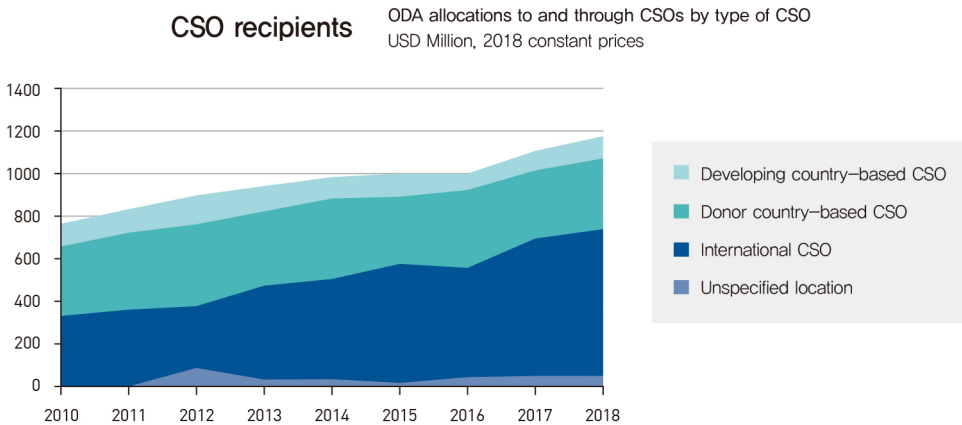
〈그림 9〉 스웨덴 양자 ODA 섹터 (좌: 양자, 우: CSO)



출처: OECD. 2020. Aid for CSOs. Paris: OECD

- 스웨덴의 2018년 CSO 배분 현황은 수원국 현지 CSO가 가장 큰 비율을 차지하고 있었으며, 다음으로는 공여국 CSO, 국제 CSO 순으로 나타났다.

〈그림 10〉 스웨덴 CSO 구분에 따른 공적자금 배분



출처: OECD. 2020. Aid for CSOs. Paris: OECD

(2) 시민사회협력 정책

- ① **법적 근거:** 스웨덴 외교부(Ministry of Foreign Affair) ‘Policy framework for Swedish development cooperation and humanitarian assistance’ / Reference No.: ID 2016/17:60 ¹²⁾로, 이 문서는 스웨덴의 국제개발협력 및 인도적지원 방향성을 담은 문서로 2016년 제정됨.

② 정책문서

- ‘Funding Principles for SIDA's Engagement with and Support to Civil Society(2019): 스웨덴 시민사회가 4가지 요소(공정한 법률 및 규제, 다양한 이해관계자의 정책 과정의 참여, 공여국의 CSO 지원과 참여, CSO의 개발효과성, 책무성, 투명성)를 중심으로 CSO가 활발한 활동을 할 수 있는 환경을 조성하기 위해 만들어짐.

12) <https://www.government.se/legal-documents/2017/05/policy-framework-for-swedish-development-cooperation-and-humanitarian-assistance/>

- ‘Strategy for support to Swedish Organizations in the Civil Society 2016-2022(2017)’¹³⁾: 위 전략은 현재 진행 중인 스웨덴 SIDA를 통한 ‘Framework Agreement’ 프로그램의 전략을 담고 있는 시행 문서임.
- Sweden’s Policy for Global Development (2017) :위 정책은 글로벌 의제인 2030 아젠다를 설정하기 위한 틀로써 스웨덴 정부가 각 아젠다 별 목표를 달성하기 위한 세부계획을 담고 있음.
- Policy for Support to Civil Society in Developing Countries within Swedish Development Cooperation(2009)¹⁴⁾: 위 정책은 스웨덴 개발협력의 일관성 있는 접근법을 수립하여 직접적인 또는 간접적인 방식을 통해 개발도상국의 시민사회와 협력하고 지원하기 위한 목적으로 만들어졌음.

③ 정책 목표

- 스웨덴 시민사회 지원전략 ‘Strategy for support to Swedish Organizations in the Civil Society 2016-2022(2017)’에 따르면 스웨덴 정부는 첫째, 파트너 국가(수원국)의 시민사회 역량강화와 둘째, 파트너국가(수원국) 내 시민사회가 활동 가능한 환경조성에 기여하고자 하는 두 가지 목표를 명시하고 있음.

④ 정책 내용

- 첫째, ‘파트너국가의 시민사회 역량강화’ 역량이 강화된 시민사회의 모습을 서술함. 첫 번째 특징은, 시민사회가 권리기반 접근법을 적용할 수 있게 되며 빈곤한 사람들을 대변하는 시민사회의 능력이 증대됨. 두 번째 특징은, 빈곤한 사람들의 이익을 대변하고 행동하는 수원국 내 다양성이 증대됨. 세 번째 특징은, 글로벌 발전과 지속가능성에 대한 수원국 시민사회의 참여와 이해가 증대되고, 정책입안자 대상 옹호활동이 강화되는 것을 의미함.

13) Research Institute for work and society(2018), DONOR RELATIONSHIPS WITH DEVELOPMENT CSOS AT A CROSS-ROADS? A comparative study of changing funding realities in 6 European countries

14) Government Offices of Sweden(2009), Policy for support to civil society in developing countries within Swedish development cooperation

- 둘째, ‘파트너국가 내 시민사회 환경조성’ 스웨덴은 수원국 내 시민사회가 독립적인 개발 주체로 스스로의 권리를 행사할 수 있게 되는 인권이 존중되는 환경이 시민사회가 활동할 수 있는 환경이라고 상정하고 있음. 따라서 수원국 시민사회 환경조성을 위한 기회를 제공하고 나아가 시민사회와 수원국 내 다른 개발 행위자들(국제기구, 국제 NGO 등) 간 협력과 대화 체계가 수립되고 강화됨으로써 시민사회 지원에 대한 원조효과성 및 개발효과성이 증대되는 것을 목표로 하고 있음.
- 스웨덴 개발협력은 또한 권리기반 관점에 따라 인권과 민주주의를 개발협력의 핵심사항으로 여기고 있으며, 이와 함께 지속가능한 개발을 위한 법규범(Rule of Law)기반 평화적이고 포용적인 사회의 조성, 젠더와 성평등, 환경, 기후변화 이슈를 통합하여 가난하고, 억압받는 조건에서 사는 사람들이 더 나은 삶을 살 수 있도록 정책을 결정하고, 사업을 기획, 수행하도록 하는 통합적 개발협력을 지향하고 있음.¹⁵⁾ 또한, 공통 중점분야를 바탕으로 CSO들을 지원하는데 해당분야는 아동, 여성, 장애인, 성생식보건, 환경, 기후변화, 농업과 교육임.¹⁶⁾

(2) 프로그램 내용

① 프로그램명 : Framework Agreement

- Framework Agreement 프로그램은 정부의 전략적 개발목표 달성을 위해 SIDA가 스웨덴 CSO 중장기 프로그램을 운영할 수 있는 역량을 갖춘 기관을 FO(Framework Organization)로 선정하여 CSO의 이니셔티브를 통한 개발협력을 수행하는 프로그램임.
- FA를 통하여 스웨덴 CSO를 지원하는 목표는 첫째, 개발도상국의 CSO 역량을 강화하고 둘째, CSO들이 권리기반접근법을 통해 시민의 목소리를 전달하고, 서비스의 주체가 되도록 하며 셋째, 민주화를 강화하고 가난하고 차별받는 소외된 사람들의 인권을 증대시키는 것을 목적으로 하고 있음. 또한, CSO 간의 원조 효과성을 증가시키고, CSO를 강화하기 위한 절차도 지원함. 그 예로 ‘Better Aid’, ‘CSO 원조 효과성을 위한 공개포럼’ 등이 있음.

15) Website: Ministry for Foreign Affairs for Sweden

16) UNDP(2013) WORKING WITH CIVIL SOCIETY IN FOREIGN AID, Swedish Case Study

② 프로그램 담당 부서

- 스웨덴 SIDA 산하 개발협력 담당 부서는 '시민사회과(Civil Society Unit)'로서 파트너십 및 혁신부(Department for Partnership and Innovation) 산하에 있음. 2012년까지는 'Unit for Support to Civil Society(CIVSAM) at the Department for Global Cooperation'이었으나, 이후 현재 '시민사회과(Civil Society Unit)'로 변경됨.

③ 프로그램 규모 (프로그램 전체 규모/기관별 상한액)

- 'Framework Agreement' 참여 기관(Framework Organization)은 총 15개 스웨덴 시민사회단체로 구성됨. 단, 매년 FA에 참여하는 FO 기관 숫자는 선정 결과에 따라 상이함. SIDA 웹사이트 내 Framework Agreement 기관별 예산 데이터베이스 기준 총 18개 단체명이 기재되어 있으며, 실질적인 기금 집행 기관은 16개로 작성되어 있음.

*(FO 기관별 예산 별첨)

- 2017-2019년간 최근 3년 FO 지원 규모(2017-2019)¹⁷⁾ 통계는 아래 표와 같음.

〈표 25〉 최근 3년 FO 지원 규모 (2017-2019)

연도	FO 수	연간 총액(SEK)	연간 총액(USD)
2017	17	1,760,893,976	193,698,337
2018	15	1,796,202,617	197,582,288
2019	16	1,786,501,166	196,515,128

* 스웨덴 코로나화는 미화 0.11달러를 기준으로 환산하여 병행 표기함.

④ 프로그램 지원 기간 및 횟수

- SIDA를 통한 Framework Agreement 프로그램은 1970년에 처음 도입되었으며, 현재는 FA 주기는 4년이며, SIDA의 FO 기관 적격성 평가가 4년을 한 사이클로 시행됨. 최근 10년간 FA를 통해 지원된 사업의 국별 평가보고서는 '2010~2014년'을 주기로 한 국별 보고서가 있으며, 현재 진행되는 프로그램은 '2016~2022년'을 주기로

17) <https://cso.sida.se/Report/AnnualReport> 참고.

시민사회 협력 전략(Strategic for Support via Swedish CSOs 2016-2022)에 기반하고 있음.

〈표 26〉 주요 6개 FO의 FA 기간 및 예산

	기관명	FA 기간	기간	예산(USD)
1	Diakonia	2016-2021	5년	8,576,312
2	Swedish Mission Council	2017-2021	4년	10,545,391
3	Afrikagrupperna	2017-2021	4년	757,470
4	WWF(World Wide Fund)	2018-2022	5년	20,774,567
5	RFSU	2018-2022	5년	741,206
6	Forum Syd	2018-2022	5년	20,311,770

참조: 스웨덴 FO 목록, Openaid.gov 저자 재구성

⑤ 대상단체

- 스웨덴 FA는 중소형 CSO의 역량 이유로 대형 CSO를 통해 간접적으로 지원하는 방식을 취함. 2018년 통계는 15개 FO가 FA 프로그램에 참여하는 것으로 나타나며, 기관의 자체 전략에 따라 스웨덴 자국 CSO 또는 사업대상 국가 현지 파트너와 협력방식은 자율로 결정함. 15개 FO 중 4개 기관이 스웨덴 파트너 CSO로 sub-granting을 통해 사업을 수행함. 해당 FO는 ‘Swedish Mission Council’, ‘the Olaf Palme International Center’, ‘Union to Union’ 그리고 ‘Forum Syd’임.¹⁸⁾ 2010년 기준으로, FA를 통해 약 500여 개의 스웨덴 CSO가 100여 개 개발도상국에서 2,000여 개의 현지 파트너기관과 연합(association)하여 개발협력사업을 수행하고 있음.¹⁹⁾

⑥ 지원 자격

- 최소 5년 이상의 경험, 개도국의 파트너 존재 여부, 자금조달 역량 등을 FO 자격요건으로 평가함.²⁰⁾

18) UNDP working with civil society in foreign aid, Swedish Case Study (2013)

19) Ministry for Foreign Affairs for Sweden

20) Research Institute for work and society(2018), DONOR RELATIONSHIPS WITH DEVELOPMENT CSOS AT A CROSS-ROADS? A comparative study of changing funding realities in 6 European countries

- Framework Organization의 선정은 비정기적으로 이루어지며, 지원서는 정해진 양식이 없음. 2단계 선정절차로 이루어지는데, 1차 심사는 필수조건을 만족시켜야 하며, 2차 심사는 기관과 CSO 전략의 연관성을 바탕으로 한 질적 평가를 통해 선정됨.

⑦ 자부담비율

- Framework Organization 자체재원은 정부지원금 대비 최소 10%이며, FO의 자부담은 정책적 우선순위 및 사업수행 책임, 재원 역량 입증수단임. SIDA가 FO 기관에 지원하는 공적 펀딩이기 때문에 FO는 자부담을 반드시 매칭해야 하며, 이것은 개발협력에 FO가 자원을 동원하고 우선순위를 두고 활동하겠다는 의지의 표명으로써 의의를 지님.²¹⁾

⑧ 정부정책과의 부합성

- 스웨덴 국제개발정책(Sweden's Policy for Global Development, PGD)의 방향에 따라 시민사회단체(CSO)에 대한 정책은 2009년 4월에 채택되었음. 해당 CSO 정책은 스웨덴의 국제개발정책(PGD)의 방향성에 맞게 모든 차원의 빈곤을 경감시키기 위한 목적으로 '권리기반 접근법'을 적용하고 있음²²⁾. 이는 스웨덴 CSO 정책이 국가 정부정책으로 연계되고, 정부 정책이 최종적으로 SDG 목표달성에 기여하는 것으로 정책의 통일성을 갖추고 있음.
- 또한, FA프로그램은 시민사회단체(CSO) 자체 중점 분야(Thematic Area) 및 지역적 우선순위를 존중하면서도 독립적인 활동을 할 수 있도록 지원²³⁾하는 자율성도 부여하고 있음.

⑨ 프로그램 성과관리방식

- FA의 성과관리 주요 관점은 파트너십을 통한 시민사회단체(CSO)가 사회변화의 주체가 될 수 있도록 역량 강화를 주요 목적으로 성과기반 관리(Results-Based

21) Ministry for Foreign Affairs for Sweden,

22) Support to Civil society within Swedish Development Cooperation,

23) SWEDEN CASE STUDY: SWEDISH CSOs AND RELATIONSHIPS WITH THE GOVERNMENT OF SWEDEN IN DEVELOPMENT COOPERATION, p. 18

Management)를 강조하고 있음. 이러한 측면에서 성과관리 지표는 질적 평가와 과정 평가를 중요하게 여기며, 또 다른 대안으로 유연한 지표(Flexible Indicators)를 허용하거나 보완 지표(Complementary Indicators)를 허용함으로써 프로그램 주기에서 바뀔 수 있는 산출물과 활동들을 조정할 수 있는 유연성을 부여함. FO는 연간단위로 SIDA에 사업보고서를 제출함. 연례보고서는 모든 재정 항목이 포함되며 세부 활동, 인력, 행정비, 기관 역량 강화 예산도 포함되어 후원 기관과 대중에 통합보고서를 연 1회 제출됨.²⁴⁾

⑩ 모니터링 및 평가

- 외교부는 스웨덴 개발협력의 평가 역할 및 의무를 지니고 있으며, 평가자로서의 기능을 담당하는 정부 산하 기관은 (1)'SIDA'와 (2) 스웨덴 공적개발원조 수행 및 거버넌스를 평가하고 분석하는 정부 위원회 'Expert Group for Aid Studies(EBA)'가 있음.
- SIDA는 시민사회단체(CSO)와 긴밀한 협업을 통해 평가 주제와 평가 아젠다를 설정하고, 평가를 통해 도출된 합의 점을 찾아냄.²⁵⁾ 정례적인 평가(Routine Evaluation)는 지양하며(Avoided) 유연한 접근을 통한 평가를 수행하는 것을 중요하게 여김. OECD에 따르면 이 접근법이 더 실용적이고 유의미하다고 평가되고 있음.²⁶⁾

⑪ 사용범위 자율성

- 사업 내용: 스웨덴 정부의 'CSO를 통한 개발협력 전략'으로 설정된 전략목표를 강조하고 있으며, 해당 전략은 SIDA와 CSO와의 긴밀한 협의를 통해 수립됨. 사업 내용은 FO의 우선순위(Priorities)를 반영함.
- 국가 및 분야 선정: 단일 국가 또는 다국가 제한 없이 CSO 기관전략에 따른 우선순위를 제안. FA 사업 분야(주제)는 아동, 여성, 장애인, 환경, 기후변환, 농업, 교육이 큰 비율을 차지함.

24) Guiding Principles(2019), p.25

25) Guiding Principles(2019), p.16

26) Guiding Principles(2019), p.16

- 예산: FO의 규모와 프로그램 내용별로 상이함. 연간 최소 2억 원부터 가장 큰 규모 FO인 Forum Syd의 경우 연간 200억 원 규모의 예산을 집행하여 사업을 운영하고 있음.²⁷⁾

⑫ 사업관리 체계

- 스웨덴은 Specialized Umbrella Organisations(SUO, 관련 문서 내용상 Framework organization으로 이해됨)에 기반을 뒀서 사업을 수행함. SUO는 경쟁 입찰을 통해 정해짐. SIDA는 주제별 분야를 명시하고 있는데 일단 SUO로 선정되면 SUO는 중간자(Intermediaries)의 역할을 위한 훈련을 받음. SUO가 CSO 대상으로 사업입찰 공고를 하며, Sub Grantee(SG)인 CSO의 지원을 관리함.
- SIDA는 SUO에 대해서 긴밀한 대화와 가이드를 제공하고, SUO와 SG(CSO) 대상 역량 강화 훈련을 위한 기금을 제공함. SIDA는 모든 SUO들과 월별 정기 미팅을 주재하고, 각 SG와 사업지역을 무작위 방문하여 투명성 및 책무성을 증진함.²⁸⁾

⑬ 보고체계 (회수/주기, 보고 방식, 내용)

- 양식: SIDA가 별도로 제공하고 있지 않음.
보고서 양식은 개별 CSO가 개발하여 보고함.²⁹⁾
- 사업 기간 18개월 이상의 사업은 연간보고서를 제출함.
연간보고서 제출방법은 출력문서 및 포털 통한 디지털 카피를 제출(2명의 서명인 필요)함.
- 보고서 내용은 연간 보고사항 서술형으로 기술함.
- 다년도 사업의 마지막 차년도 연간보고서는 사업 기간 전체를 대상으로 보고 (재정보고 및 외부감사)함.
- 모든 회계감사 문서는 외부 독립된 회계감사관 서명이 필수임.
- 모든 제출문서는 기관 서명자 서명이 필수임.

27) <https://openaid.se/aid> 기관별/연간 예산 데이터 참고.

28) Support Models for CSOs at Country Level-synthesis report 2008 , p.39

29) Research Institute for work and society(2018), DONOR RELATIONSHIPS WITH DEVELOPMENT CSOS AT A CROSS-ROADS? A comparative study of changing funding realities in 6 European countries

⑭ 회계 관리 방식 및 내용, 기준

- 회계 보고는(기관 포털에서 인쇄, 2명의 서명인과 회계감사관 서명) International Auditing and Assurance Standards Board(IAASB) 기준 독립된 회계감사보고서 및 Factual Findings, 회계감사 관리 공문, 회계감사 공문에 대한 대응문서로 구성됨.
- 모든 회계감사 문서는 외부 독립된 회계감사관 서명이 필수임.
- 모든 제출문서는 기관 서명자 서명이 필수임.

(3) 프로그램 절차

① 지원 방식 및 절차

- 홈페이지를 통해 공모 정보를 공개하고 지원서를 접수함.
 - SIDA와 협약을 맺은 FO를 통해 지원 가능
 - 인도적 지원의 경우 시민사회를 통해 지원 가능
- FO를 통한 파트너기관들은 Sub-Granting 파트너로 지원하며, 절차는 다음과 같음.³⁰⁾
 - FO가 운영하는 자격 적격성 심사(5주 소요)
 - 적격성 심사 결과 여부 및 유효기간 안내
 - OECD DAC 수원국 해당 국가에서 프로젝트/프로그램 수행
 - 현지 파트너의 다른 스웨덴 파트너로부터 펀딩 수령 여부에 따라 심사 시 제한 가능(중복 지양, 파트너십 확장 유도; 현지 파트너 중복 시 스웨덴 CSOs의 주요 책임 부담)
 - 기금 희망기관은 효율성 제고 차원에서 지원서 제출 전 FO와 우선 협의 진행
 - Pre-study부터 level 1, 2, 3, 4까지 지원 레벨을 구분하며, 금액은 각각 100,000SEK, 270,000SEK, 500,000SEK, 1,000,000SEK, 1,000,000SEK 이상임³¹⁾

30) ForumSyd의 지원 및 선정 절차를 기반으로 작성되었으며 FO별 절차는 상이할 수 있음.

- Pre-study부터 level 1, 2까지는 연 2회(4월, 9월) 지원 가능, level 3, 4는 연 1회(4월) 지원 가능
- Pre-study는 사업기획 및 수행과정에서 수원국 현지 오너십 제고, bottom-up 보장 차원에서 지원
- Level 구분은 ▲(사업수행 역량) 사업수행 및 FO가 사업 종료보고서 승인 완료 여부(사업 규모는 지원 level 이하 필수) ▲(적격성) FO의 적격성 심사 결과 ▲(회계역량) 직전 회계연도 기준 기관 회계보고서 등 제출로 나뉨
- FO 포털을 통해 제출 기간 내 지원서 제출 가능(우편)
- 모든 지원서 영어로 작성 필수(중남미 사업의 경우 스페인어로 작성허용)
- 스웨덴어로 지원서 제출 시 FO로부터 별도 승인 필요(FO 포털 통해 제출)

② 지원서류 목록

- 제안서, 프로그램 문서, 전략문서. 제공 양식은 없음.(단, 제안서 관련 가이드는 제공됨)

③ 선정/심사방식

- 선정 방식 (공모 등)- Framework Organization을 통한 공모

④ 선정절차

[FO의 sub-granting 파트너기관 선정(ForumSyd)]

FO 주도의 3단계 심사.

- (결과발표) Pre-Study부터 Level 1, 2-22주 이내;
Level 3, 4-차년도 1월 발표(약 9개월 소요)³²⁾
- FO는 협약서 송부(선정 후 6개월 이내 협약체결)
- 협약체결 후 1차 사업비 지급요청 공문 제출
- 사업비 지급 및 현지 지급 일체 협약체결 후 진행 가능

31) Research Institute for work and society(2018), DONOR RELATIONSHIPS WITH DEVELOPMENT CSOS AT A CROSS-ROADS? A comparative study of changing funding realities in 6 European countries, p.51 내 글상자 [Sub-granting by Forum Syd 참고]

⑤ 우대조건 (필수조건)

- 인도적지원/개발 전략(Humanitarian/Development strategy)
- 법적 지위(A Legal Entity)
(not be listed in the EU Consolidated List of Sanctions.)
- 무기생산, 환경파괴, 마약, 도박 등의 활동과 관계된 조직 제외
- FO를 통해서만 사업이 진행되므로, 국내 CSO는 물론 현지 CSOs도 SIDA와 협력하기 위해 FO와 우선 컨택 필요

⑥ 심사기준 및 양식

● FO 평가 기준

[FO 기관평가 기준]

- 합법성(Legitimacy): 민주적 가치에 기반한 구조를 갖춘 비영리기관
- 개발 이슈 역량: 개발협력과 국제 규범 영역의 전반적인 전문성
(Competence in Development Issues):
- 개발 학습 역량 및 방법론의 역량: 변화를 위한 역량, 국가별 상황에 기반한 활동 기획
능력, 사업을 통한 학습 및 업무 평가 능력
(Competence in Learning and Methods Development):
- 개발협력에서의 커뮤니케이션 능력
(Communication Ability in Development Cooperation)
- 스웨덴 내에서의 커뮤니케이션 능력
(Communications Ability in Sweden)
- 자원동원을 위한 능력과 책무성
(Ability to mobilise commitment and resources)
- 기관 활동범위 및 특정분야에 대한 전문성
- 사업관리 및 통제의 신뢰성
(Reliability of systems for management and control)
- SIDA 또는 타기관과 협력 경험
(Experience of previous cooperation)

출처: Criteria for the selection of frame organizations(Feb 2005)³³⁾

32) 상동

● FO를 통한 협력파트너 심사

[FO가 sub-granting 파트너기관 심사]

- FO가 지원서 심사
- Forum Syd의 경우,
 - (1차) Forum Syd 내 기금심사 담당자 (Forum Syd Sub-Granting Officers),
 - (2차) Forum Syd 국제사무소 내 기금심사 담당자
(Sub-granting officer from one of Forum Syd's international offices),
 - (3차) 독립된 기술심사위원회
(Technical Independent Committee at Forum Syd.)
- 2000년 이전, 비공식적인 방법으로 전통과 관습에 따라 파트너(FO)를 선정하고 예산을 분배함. 그러나 2000년대 초반 이후로 전문화된 심사과정을 거침

(4) 기타

① 연대(타 CSO와 연대/자 CSO의 타 사업과의 연계)

- SIDA는 Framework Organization과 정책화를 분기별 1회, 연례회의 1회로 진행하고 있음. 또한, SIDA와 외교부 소속 관계자들과 CSO 간의 관계에 따라 상시로 대화하고자 하고 있음. 특히 이런 형태의 교류는 정부가 특별하게 집중해서 보고 있는 동성애(LGBT) 권리, 여성권, HIV, 방법론 및 성과관리에 관한 내용임.³⁴⁾

② 자국 CSO 간의 연대 참여/개도국 CSO와의 연대 참여

- SIDA는 15개의 Framework Organization을 선정하여 FA 프로그램을 진행함. FO는 스웨덴 자국 CSO 또는 국제 NGO로, SIDA로부터 자금을 받아 직접 또는 개발도상국 현지 파트너와 협력을 통해서 사업을 수행함.

33) https://www.sida.se/contentassets/405250f861ed42f194ad8f67f6f57482/criteria-for-the-selection-of-frame-organisations_1722.pdf

34) Guiding Principle(2019)

(5) 성과관리 및 평가_ FA 프로그램 층위 성과관리

① 프로그램 성과관리방식

- SIDA는 'FA사업의 성과기반 관리(Framework Agreement for Results Based Management)'를 기준으로 활용함. CSO에 지원하는 FA만을 평가 대상으로 한정하지 않고, SIDA가 기금을 지원하는 전반적인 사업에 대한 프로그램 성과관리에 적용하고 있음.³⁵⁾ SIDA의 성과관리 지침을 사용하여 통해 기금을 지원받는 파트너기관 자체 모니터링 및 평가시스템을 강화할 수 있고, 새로운 방식의 성과관리를 시도할 수 있음.
- SIDA는 2016년부터 2017년 8월까지 최장 2년 연장이 가능한 조건으로 덴마크 개발 컨설팅 기관 NIRAS³⁶⁾를 통해 평가 CSO 기금지원 프로그램인 FA에 대한 평가를 수행하였음. FA의 평가는 다양한 형태(프로젝트/프로그램 평가, 주제/국별 평가, 통합평가(Synthesis Evaluation)로 진행됨.

② 평가 기준³⁷⁾

- 타당성(Relevance): FA 기금을 통해 FO가 지원한 CSO의 규모, 경험, 기능, 지리적 위치 등의 다양성. 시민사회의 다양성에 기여, 파트너국가의 시민사회 역량 강화에 기여 여부를 평가함.
- 효과성(Effectiveness): FO가 지원한 현지 CSO가 시민사회에 기관역량, 재정, 인력, 거버넌스, 합법성 등 강화를 위한 기여 여부를 평가함.
- 효율성(Efficiency): 프로그램별 간접비구조, 파트너국가의 현지 CSO가 SIDA의 기금지원 프로그램 이후 지속가능한 출구전략 보유 여부, 프로그램의 전략적 우선순위를 평가함.

35) Sida's evaluation Handbook:Guidelines and Manual for Conducting Evaluations at Sida, p.15

36) <https://www.niras.com/development-consulting/projects/sida-framework-agreement-for-evaluations/>

37) SIDA의 국별 CSO 지원 프로그램 평가 보고서(Evaluation for CSO Program) 내 평가 매트릭스(Evaluation Matrix)를 참조

③ 평가 공개/안내방법

- 국별 평가보고서는 SIDA의 웹사이트 자료실에 공개함.

(6) 시사점

- 수행기관 적격성 평가제도: 스웨덴의 Framework Agreement 프로그램의 주기는 4년으로, 수행기관인 Framework Organization 적격성 심사는 3차연도에 회계감사 및 프로그램 평가를 통해 차기 4년 라운드로의 사업 지속성을 결정함. 한국의 전략형 프로그램 도입 시, 스웨덴의 방식을 참고하여 첫 라운드에 참여한 기관이 차기 라운드로 연속사업을 확보하기 위한 수행기관의 적격성 평가를 도입하는 제도 마련을 제안함.
- 사업 분야: 스웨덴의 시민사회프로그램 분야는 인권, 환경, 거버넌스, 민주주의 등 국제사회에서 새롭게 대두되는 분야들을 지원하는 비중이 높음. 이는 SDGs 달성을 위한 스웨덴 국제개발 국가정책과 CSO 정책의 연계성이 전략적으로 일관성을 보임.
- CSO 자율성: FO 선정기준을 상당히 높게 설정하여 스웨덴의 총 16개 기관으로 한정하여 FA 프로그램을 지원하고 있음. 그러나 FO로 선정된 기관에 대해서는 자율성을 확대하여 사업국가, 분야, 현지 협력파트너(Local Partners) 선정, 사업비 예산책정 등 프로그램 수행을 위한 전반적인 부분에 자율성을 보장함.
- SIDA 역할: 정부의 ODA 기금을 배분하는 SIDA의 역할이 정부로부터의 예산 확보와 시민사회단체로의 배분에만 국한된 것이 아니라, 사업기획 단계부터 수행과 평가에 이르는 전 과정에 시민사회단체와 긴밀한 협의와 조정의 파트너십을 구성하고, CSO와 현지 파트너 단체 사이의 대화에 적극참여하여 성과관리 프레임워크를 구성하는 등 역할과 기능이 세분화되고 확대되어서 CSO 역량 강화 및 파트너십 강화에 기여함. SIDA는 사업 지원 국가 내 CSO들 간의 대화와 교류의 장을 마련하여 단체들의 역량 강화를 위한 자원도 투입하여 건강한 시민사회 환경을 만들어 가는데 기여하고 있음.

● Framework Agreement 수행기관 서면 인터뷰 사례

[기관명: Church of Sweden]

- 프로그램 목적 및 전략
 - SIDA와의 전략적 파트너십을 맺은 프레임워크 기관(FO)으로써 Church of Sweden의 전략적 방향성은 SIDA의 Framework Agreement의 전략과 연계하여 수립되어 있음.
 - 코어 기금(Core Grants)을 통해 파트너가 성장하고 권리의 주체(Rights-holders)가 되도록 함.
- 예산 규모

Framework Agreement를 통한 재원은 기관 연간 예산의 30%임.
- FA 프로그램 예산

2018-2022년 5개년 575,000,000SEK(65,865,387 USD)
- 자부담 비율

프로그램 매칭(자부담)은 10%임.
- 파트너십

자국 내 타기관 과의 컨소시엄 형태로 사업을 수행하지 않으며, 사업수행 대상국가 내의 Church of Sweden 협력 로컬파트너 대상으로 최대 65%의 예산을 지원하여 프로그램을 직접 수행하고 있음.
- 보고체계
 - 성과보고: 연간보고, 종료보고로 진행되고 있음.
 - 재정보고: 연간 재정보고(회계감사보고서 포함)
- 사업변경

예산의 10% 이내는 사전 승인이 불요. 또한, 사업수행 중 예산 배정에 변경사항 발생 시 격년 단위로 요청하고 있음. 그리고 예산 중 일부를 내부 역량 강화를 위한 용도로 집행할 수 있음.
- 프로그램 성과관리 방식

Church of Sweden의 PMER-L (Planning, Management, Evaluation, Reporting and Learning) 핸드북에 따라 성과관리를 수행하고 있으며 프로그램 수준으로 성과관리를 함.
- 모니터링 및 평가

외부 컨설턴트를 통해 평가를 수행하고 있으며, 외부 평가자와 협력하여 프로그램 질 관리를 하고 책무성을 가지기 위해 노력함.

(Act Church of Sweden) Karin Lawenius, Coordinator,
Institutional Funding of Act Church of Sweden

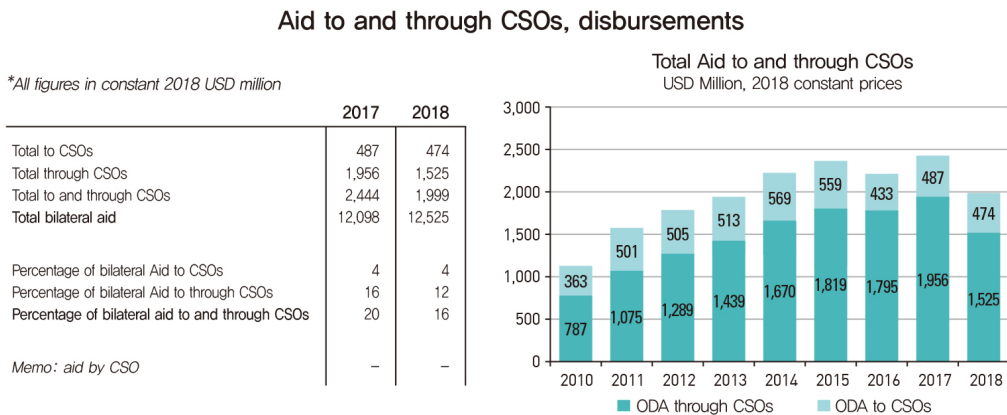
2020년 10월 14일

3) 영국

(1) 시민사회협력 현황

- 영국의 2018년 양자 ODA 규모는 USD 12,525백만 달러임. 그중 시민사회와의 협력에 지원된 ODA는 USD 1,999백만 달러인데 이는 ODA의 10.8%로 2017년 대비 USD 2,443백만 달러 감소한 규모임. to CSOs 규모는 USD 474백만 달러, 2.6%, through CSOs 규모는 USD 1,525백만 달러, 8.2%임.

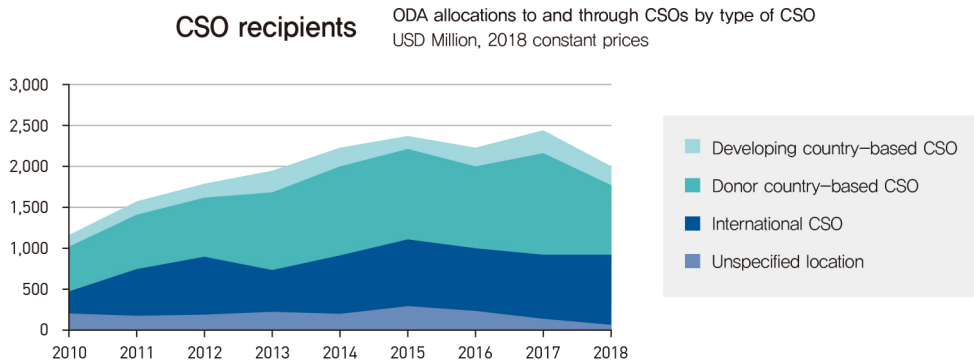
〈그림 11〉 영국 양자 ODA 규모 및 to CSOs & through CSOs 규모



출처: OECD. 2020. Aid for CSOs. Paris: OECD

- 영국의 2018년 CSO에 대한 ODA 지원 분야는 개발도상국의 경제, 사회, 정치적 여건 개선 등으로, 지속가능 발전의 틀에서 큰 역할을 함.
- 영국의 2018년 CSO 지원 수혜자는 자국 CSO가 가장 크며, 그다음으로는 국제 CSO, 개발도상국 CSO, 기타 순임.
- 영국의 ODA 섹터는 사회 인프라 및 서비스에 50%, 인도적 지원에 30%, 산업 (생산)부문에 10%, 자국 내 난민지원에 6%, 경제 인프라 구축 및 서비스에 3%임. 이 중, CSO를 통한 10대 지원 섹터로는 긴급대응, 정부 및 시민사회, 보건, 교육, 인구정책, 재해경감, 다부문, WASH, 농림수산, 환경보호가 있음.

〈그림 12〉 영국 CSO 지원 수혜자

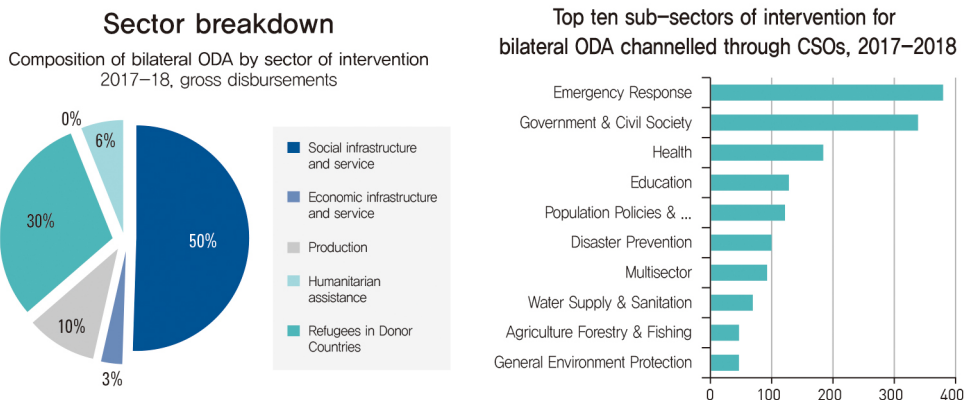


출처: OECD. 2020. Aid for CSOs. Paris: OECD

(2) 시민사회협력 정책

- 영국정부는 1997년 국제개발 백서에 2015년까지 극빈층의 비율을 절반으로 줄이겠다는 국제적으로 합의된 목표와 기초 건강관리, 초등교육에 대한 보편적 접근 등 MDGs 목표들에 대한 약속을 명시함. 2000년 12월에 발간된 제2차 국제개발 백서에서는, 특히 가난한 사람들에게 혜택을 주기 위한 세계화 과정을 어떻게 관리할 것인가에 초점을 맞춤. 이에, DFID는 상기 목표에 전념하고자 전 세계 각국과 세계은행, 유엔 기구, EU공동체와 협력할 뿐만 아니라 기업, 시민사회, 연구계와 협력하는 것을 추구하기 시작함.

〈그림 13〉 영국 ODA 섹터 (위:양자, 아래:CSO)



출처: OECD. 2020. Aid for CSOs. Paris: OECD

- 정책문서 및 목표: ‘The International Development Act 2002’는 지속가능한 개발 또는 복지를 목적으로 하고, 빈곤 감소에 기여하는 등에 대한 개발 지원과 인도적 지원을 제공하기 위한 주요 법적 근거를 제공함. ‘Act 2006’은 DFID가 의회에 매년 보고하도록 규정함. ‘Act 2015’는 공적개발 원조목표는 국민 소득의 0.7%를 원조에 지출하겠다는 약속을 법으로 규정함.
- 정책 내용: 영국 정부는 1997년 국제개발부(DFID)가 설립되기 오래 전부터 CSO에 자금을 지원해왔지만 CSO에 대한 자금의 규모와 양식은 시간이 지남에 따라 변해옴. ODA 자원을 할당하는 영국 재무부(Her Majesty’s Treasury)와 DFID의 ‘영국의 원조: 국익 속 글로벌 도전과제(UK Aid: Tackling Global Challenges in the National Interest)’문서를 통하여 불안정을 타개하고 개발 도상국의 번영을 창출하려는 정부의 세계적 노력과 일치시키는 2015 원조전략 4대 전략목표를 설정함.
- 4대 전략목표는 (1) 세계 평화, 안보 및 거버넌스 강화, (2) 재해복원력 및 위기 대응 강화, (3) 국제적 번영 도모, (4) 극빈 해결 및 세계에서 가장 취약한 계층 지원임. DFID의 시민사회와의 협력에 대한 현재의 접근방식은 2016 시민사회 파트너십 검토(CSPR)에 명시됨. CSPR은 영국 정부가 시민사회와 효과적으로 협력하여 현재와 미래에 세계 최빈곤층을 위해 더 많은 것을 제공할 수 있도록 하는 것을 목적으로 함.
- 시민사회협력 프로그램: PIF(Poverty Impact Fund), CSCF(Civil Society Challenge Fund), GPAF(Global Poverty Action Plan), DAF(Development Awareness Fund) 등이 있음. 그중 PPA는 전략적 프로그램으로 CSO 대상 프로그램 예산 중 최대 규모였으나 약 16년의 운영 후 폐지됨.

(3) 프로그램 내용

① 프로그램명: Programme Partnership Arrangements

- PPA 프로그램은 DFID와 국제 CSO가 Millennium Development Goal(MDGs)를 달성하고 빈곤을 제거하기 위해 협력할 수 있도록 돕는 데 목표를 둔 전략형 프로그램임.

- PPA 프로그램 총 지원금 중 1/6 규모는 분쟁 및 인도지원 섹터(Conflict and Humanitarian sector, CHASE)를 위해 쓰였음.
- ② **프로그램 담당 부서 (예산 및 직원 규모):** DFID 내 시민사회부(Civil Society Department, CSD)는 CSO에 대한 PPA의 전반적인 정책 및 운영을 책임짐.
- ③ **프로그램 규모 (프로그램 전체 규모/기관별 상한액):** 초기(2001년)에는 10개 기관을 지원하던 수준에서 2011년에는 30개 기관을 지원하는 수준으로 확대됨. 최종 라운드였던 2011-2014 기간에는 총 41개 기관이 참여했고 그 규모는 약 £700 백만임. 당시 PPA에 대한 DFID지원금은 연간 £120백만 규모로, 1개 프로젝트 당 최소 £151,000에서 최대 £11백만까지 지원하였음.

“연례 리뷰를 통해 PPA 프로그램이 효과적이라는 결론을 얻었고, 이에 따라 더 많은 자금 할당이 가능해져 초기보다 3-4배 많은 파트너 기관들과 일할 수 있었습니다.”

- Mike Battcock (DFID) 2020. 8. 7 이메일 인터뷰

- ④ **프로그램 지원 기간 및 횟수:** 1개 프로그램에 1라운드당 최소 3년~6년이며, 기관별로 공모 1회당 지원 가능한 상한 없음.
- ⑤ **대상단체(컨소시엄 가능 여부 명시):** 전 세계적인 영향력을 가진 CSO와 DFID의 포트폴리오에 가치를 더할 수 있는 해당 분야의 리더, 목표 실현, 빈곤 감소 측면에서 실질적인 결과 달성할 수 있는 CSO를 대상으로 하며, 2개 이상 기관끼리의 컨소시엄도 가능함(영국 내 CSO로만 국한하지 않음).
- ⑥ **지원 자격:** 기관의 규모를 연간 수입이 £5천만 이상인 CSO로 규정함. 단, PPA를 통한 지원금이 해당 CSO의 3년 평균 연 수입의 40%를 초과할 수 없음.
- ⑦ **자부담비율:** 자부담은 필수가 아님.

- ⑧ **정부정책과의 부합성:** 비제한 프로그램(이하 Unrestricted Fund)으로써, 각 CSO의 부가적 가치실현을 통해 DFID 목표달성에 기여함.

“사업 협약 전 약 6개월에 걸쳐 사업 운영에 대해 실행협의를 실시하고, 이 과정에서 해당 사업의 달성목표가 DFID의 전략과 어떻게 연계되는지를 확정합니다.”

- Mike Battcock (DFID) 2020. 8. 7 이메일 인터뷰

⑨ **프로그램 성과관리방식(내/외부; 필수/권고)**

- 내부: 연례 보고와 동시에 정기 모니터링을 통한 기관 자체 평가를 시행하고 그 결과를 필수로 제출함.
*(부록 붙임 4 참조)

- 외부: 기관 자체 평가결과에 대해 DFID 시민사회팀 및 관련 정책자문위원들이 의견을 제공하며 사업 진행 상황 모니터링 및 간담회를 전체 사업 기간 중 1회 필수로 실시함.

- ⑩ **모니터링 및 평가:** DFID 평가 관리자는 CSO가 제출한 연례보고서 및 자체 평가와 중간 보고서를 바탕으로 사업을 정기적으로 모니터링하고, 종료보고서 검토 후 해당 사업에 대해 다음 4가지 범주 내 최종 평가(높음, 보통, 낮음으로 분류)를 실시함.

- 타당성(5%): 옳은 일을 했는가를 평가하는 항목
 - CSO가 가장 큰 변화를 이끌어내면서 동시에 빈곤층과 소외 계층에 도달, 수혜자들의 필요와 우선순위 대응 여부
- 효과성(30%): 옳은 일을, 옳게 했는가를 평가하는 항목
 - 가치 창출, 프로그램 개선 역량, 조직 효과성 및 개발협력분야 전체에 미치는 긍정적인 영향, 혁신 역량 및 혁신을 통한 개발협력분야에 미치는 긍정적 영향력 등

- 효율성(15%): 옳은 일을, 옳은 방법으로, 적절한 비용으로 했는가를 평가하는 항목
 - CSO는 비용 효율성에 대한 증거 제공, 비용과 비용을 유발하는 요인, 성과와의 연계성 및 효율성 향상 능력에 대한 이해 입증 가능성
- 결과(50%): 옳은 일을, 옳은 방법으로, 적절한 비용으로, 이 사업이기 때문에 도출할 수 있었던 결과가 있는지를 평가하는 항목
 - LogFrame상 목표를 달성 여부, 시민사회 변화 정도

⑪ 사용범위 자율성

- 사업 내용 : 어떤 프로젝트에 자금을 지원할지, 그리고 어떤 활동을 수행할지를 결정하는 주체가 CSO 단체라는 점에서 이 기금의 전략적 성격이 타 유형의 그랜트와는 다르다는 점이 특징임. 즉, 니즈가 가장 크고 전략적 목표달성에 가장 큰 영향을 줄 수 있는 곳을 CSO가 직접 결정하고 사업비를 집행하여 그 자율성을 허락함. 따라서 PPA는 M&E 어드바이저, 더 나은 재정관리, 혁신적인 프로그램 구성, 그리고 추가적인 수입을 활용할 수 있는 ³⁸⁾비제한(Unrestricted) 수입원으로 분류됨.
- 사업 국가: 단일 국가 또는 다국가 제약 없이 지원 가능함.
- 예산: 별도의 규정된 비율이나 가이드라인은 없으며, 각 사업의 달성 목표에 맞게 CSO 자율에 맡겨짐.

⑫ 사업관리 체계

- DFID 내 Civil Society Department의 7명 직원이 연간 £20백만 규모의 PPA 예산을 운용하며, 42개 CSO를 관리하고 때로는 컨설턴트를 고용함.
- 자금 배분 시, DFID Civil Society Department에서 10명이 100여 개 단체를 담당함.

38) restricted funds : 정해진 용도로만 쓸 수 있는 제한된 자금

unrestricted funds : 핵심 펀드(core funds)라고도 불리며, CSO의 재량권에 따라 융통성 있게 쓸 수 있는 비제한 자금

- 1단계: 첫째 평가자가 10개 단체 평가 실시
 - 2단계: 둘째 평가자가 동일한 10개 단체 평가
 - 3단계: 위 2명의 평가자의 평가 내용을 협의하여 최종 결정. 서로 상이한 결과가 나올 경우 부서장이 결정
- 자금 배분 기준: 총 4개 항목의 평가 기준
 - 1. Worry 2. No but OK 3. Good 4. Excellent로 표현되며, 1, 2번이 나오는 단체는 매우 우려되는 수준임. 단, 이 과정이 투명하게 공개되지 않아 CSO 입장에서는 차년도 자금을 예측할 수 없음. 실제 평가결과 전년보다 지원 자금 규모가 축소되거나 2배 이상 증가한 단체가 나옴.
 - 예산 운용: 6년 사업의 경우, 초기 3년 운영 결과에 따라 나머지 3년 예산이 확보되며 미집행금은 전액 DFID로 회수됨. 또한, 분기마다 필요한 예산을 신청하고 이전 분기의 재무보고서를 제출함.
 - 자산: 사업수행 중 획득된 자산은 Head of Department의 승인을 받아 해당 자산의 가치를 최대화할 수 있는 선에서 처분하는 것을 원칙으로 함.
 - 모니터링: 연례/중간/종료 평가를 기본으로 실시하며, 해당 CSO 담당자와의 정기적인 미팅(월별/분기별)을 통해 사업의 효과성을 증진함.

⑬ 사업변경:

협약된 사업의 성과지표를 달성하는 한, 세부 활동별 재원 할당과 연도별 예산 변경은 CSO의 자율에 맡김(Unrestricted Fund의 특징). 대신, 사업 잔액은 다음 연도로 이월 불가함.

⑭ 보고체계 (회수/주기, 보고 방식, 내용)

〈표 27〉 사업 경과보고 체계 및 주기

보고 주기	CSO	DFID
연례보고 (제출 기한: 첫 연례보고는 1년 경과 후 2개월 이내 제출, 2,3차년도 연례보고는 차년도 6월까지)	- 사업 착수 후 1년이 경과되면 첫 연례보고를 실시하며 이후 매년 실시됨. 목표달성을 위한 사업수행 과정을 자세히 보고함. - 특히, 증거에 기반한 연구결과를 12페이지 이내로 제출해야 함 (예: 사업 개입이 수혜자들의 삶을 어떻게 변화시켰는지, PPA의 지원금 없이는 할 수 없었던 일들은 무엇인지)	- 평가 관리자 책임 아래 사업 수행과정, 연계성, 가치 있는 자금 사용과 그 성과, 교훈 등에 대해 평가함. - 연례보고서 접수 후 1개월 이내에 평가결과를 해당 CSO에 전달함.
중간보고	- 사업 착수 후 18개월 경과 시점에 CSO는 외부 평가 용역을 통해 사업 경과에 대한 독립적으로 중간 평가를 실시하고 그 결과를 연례 보고의 입증수단으로 활용함	- 평가 관리자는 CSO가 제출한 중간 보고서를 바탕으로 수혜자의 성과를 평가함. - 성과 평가 결과는 잔여 18개월에 대한 자금 배분의 기초/예비 자료로 사용됨. * 차년도 초에 지원금을 확정함
종료보고	- 전체 사업에 대해 외부 평가 용역을 통해 평가를 실시함	- 연례보고서 및 중간, 종료보고서를 바탕으로 CSO의 사업수행 결과를 최종적으로 평가함

출처: ICAI. 2013. DFID's Support for CSO through PPA의 내용을 연구팀이 정리

- ⑮ **회계 관리 방식 및 내용, 기준:** 비제한(Unrestricted Fund)이기 때문에 예산 카테고리에 따라 별도 정해진 비율이나 상한선도 없음. CSO는 DFID가 인정한 독립된 회계법인을 통해 연례 감사를 받고, 그 보고서를 제출함. 특히 국제원조투명성이니셔티브(International Aid Transparency Initiative, IATI)를 통해 사업별 연례 감사결과를 공개함으로써 자금집행의 투명성을 확보함.

“사업별로 사전 실행 협의를 통해 세부 활동 예산을 확정합니다. DFID와 파트너들은 긴밀한 관계를 맺고 상호 신뢰를 바탕으로 일하기예, 재정 운용 방법에 대한 큰 이슈는 없었습니다.”

- Mike Battcock (DFID) 2020. 8. 7 이메일 인터뷰

⑩ 사후관리: 별도의 사후관리 프로그램은 없음.

“지속사업(Phase 1-3)이라도 신규사업과 동일한 절차를 거쳐 지원 가능합니다. 기존 프로그램 종료 후 신규사업으로의 지원이기 때문에 연속으로 사업이 이어지지 않을 수 있으며, 연례보고를 통한 모니터링을 바탕으로 다음번 phase 지원 여부를 판단합니다. 실제로 별도의 공식 협의를 통해 12년 이상을 지원받은 사업도 있었습니다.”

- Mike Battcock (DFID) 2020. 8. 7 이메일 인터뷰

(4) 프로그램 절차

① 지원 방식 및 절차

- 5페이지 이내의 Concept Note를 PPA 공지에 안내된 이메일로 제출함.
- 제출한 단체 대상으로 심사과정을 거친 후 정식 지원 자격이 주어지면 LogFrame을 포함한 12페이지 이내 사업제안서를 제출함.
- 최종 지원 예산 규모를 결정하는 것은 DFID임. 해당 기관의 3년 연평균 수입액의 40%를 초과하지 않는 선에서 DFID가 최종 결정
- ② 지원서류 목록: 1차에는 사업명과 제안하는 사업의 가치, 프로그램 개요 및 전략, 이해관계자, 위험분석 등이 서술된 Concept Note를 제출하고, 선발되면 사업 제안서와 LogFrame을 제출함. 이 LogFrame에는 사업목표, 목적, 산출물이 반드시 포함되어야 함.

③ 선정 방식:39)

홈페이지에 공모를 게시하고 공모 과정을 통해 최종 CSO를 선정함.

〈표 28〉 PPA 심사 과정 예시

Action	Date
PPA Concept Note 제출기한	9월 3일
1차 심사 결과	9월 28일
1차 심사 탈락 기관 사유 안내	10월 22일까지
2차 사업제안서 제출기한	10월 29일
최종 심사 결과 안내	12월 14일
2차 심사 탈락 기관 사유 안내	차년도 1월 15일까지

출처: ICAI (2013). DFID's Support for CSO through PPA

④ 선정/심사 절차

- 1차 Concept Note 심사: 유럽, 중남미, 아프리카, 필리핀 단체 등이 제출한 470여 개의 지원서 중 170개가 탈락함.
- 2차 사업제안서 심사: 1차 심사 결과 안내 후 1개월 이내 제출된 2차 사업제안서를 심사함.
- ⑤ 필수문서: DFID 지원의 필요성과 정당성, 합리적인 예산 편성 등이 나열된 비즈니스 케이스가 필수적으로 작성 및 제출되어야 함. 비즈니스 케이스에는 전략(사업을 통해 기대되는 결과 및 영향과 연계된 DFID의 개입방법), 평가(비용 대비 사업효과), 파생 효과, 재무(경제적이며 공정한지), 관리(성공적인 사업을 위해 필요한 준비 및 M&E) 방법 등의 내용이 포함됨.
- ⑥ 참여조건: PPA에 지원하는 CSO는 긴급구호 사업을 제외하고 타 시민협력 프로그램인 PIF(Poverty Impact Fund)에 동시 지원 불가하며, CSCF(Civil Society Challenge Fund)나 GPAF(Global Poverty Action Plan), DAF(Development Awareness Fund) 등 기타 DFID가 지원하는 타 CSO 지원 프로그램에 동시 참여 불가함(지원은 가능).

39) <https://www.gov.uk/government/news/funding-opportunity-for-partner-organisations>(접속일 2020.9.23.)

⑦ 심사기준 및 양식

- 심사기준: 각 제안서는 6단계에 걸쳐 각각 주어진 점수의 정당성 평가함.

〈표 29〉 영국 PPA의 전략적 파트너 심사단계

단계	내용
1단계	- 모든 지원서는 독립적 주(Lead) 평가자에 의해 검토됨. - 7개 분야에 대해 점수 부여나 표시는 없음. - 모든 평가자는 일관성 확보를 위해 2일간의 평가훈련에 참여함.
2단계	- 모든 지원서는 부(Second) 평가자에 의해 검토됨. - 7개 분야에 대해 점수 부여나 표시는 없음.
3단계	- 주 평가자와 부 평가자의 동의하에 모든 분야에 공동점수를 부여함. - 동의 되지 않는 분야에 대해서는 점수를 부여하지 않고 그대로 둠.
4단계	- 2명의 품질 검증자(Quality Assurors)가 모든 평가단계에 걸쳐 품질기준을 모니터 하고 유지함. - 품질 보증자들은 평가자의 역할을 하지 않음.
5단계	- 확인과 정밀조사 회의 개최: 모든 평가자들과 품질 검증자들이 모든 제안서에 대해 틈새(niche), 전략적 적합성, 지리적 고려 및 통합성을 고려한 균형점 등을 기준으로 토론함.
6단계	- 품질검증(QA) 회의 개최: 시민사회부서 및 분쟁·인도주의·안보부서의 책임자들이 전체적인 과정의 일관성에 대해 논함. 평가 부서와 가치있는 자금활용(Value for Money)팀의 대표자들도 품질검증 과정에 참여함.

출처: DFID Archive(2013). PPA assessment and Selection Process, 저자번역

● 심사양식

〈표 30〉 PPA 심사양식

2.1 Strategic Fit	Score	Comments
- Have they provided an answer which clearly shows what their strategic objectives are? - Are they able to show a strong fit with DFID values and priorities? - Can they demonstrate a strong fit with wider HMG development objectives? - How well do their strategic objectives fit it with the MDGs? - Does their answer show how they contributes to gender equality and tackling climate change	1-3	

2.1 Strategic Fit	Score	Comments
- Have they provided an answer which clearly shows what their strategic objectives are? - Are they able to show a strong fit with DFID values and priorities? - Can they demonstrate a strong fit with wider HMG development objectives? - How well do their strategic objectives fit it with the MDGs? - Does their answer show how they contributes to gender equality and tackling climate change	1-3	
2.2 Vision and Impact		
- Does their answer clearly show what their geographic and policy priorities would be for a PPA? - Do they demonstrate that they allocate aid to countries that are fragile or in most need? - Do they clearly show how their work supports specific groups of poor and vulnerable people? - Have they provided specific evidence to show how they have contributed to the development of policy and practice on specific issues - Have they made a strong case for strategic funding over project	1-3	
2.3 Added value in the field (CSH ONLY)		
- Have they provided evidence of their added value in the field of CSH? - Have they provided evidence of their added value to the outcomes they hope to achieve?	1-3	
3.1 Transparency and Accountability		
- Have they provided strong recent examples which show how they ensure transparency in what they do? - How open are they in publishing project information? - Have they provided strong evidence to show how they ensure accountability to all stakeholders? - Have they noted membership of any accountability body/organisation?	1-3	

3.2 Results Delivery		
- Have they been able to clearly show the results they have achieved against their objectives? - Have they clearly set out what their role and added value was? - Have they provided evidence of impact from policy engagement? - Again have they clearly shown what their role and added value was? - Have they explained how their results management systems operate? - Do their results management systems seem appropriate for an organisation receiving strategic support? - Do they provide evidence of the impact their results have had on the live of poor people?	1-4	
3.3 Value for Money		
- Have they provided recent examples to show how they ensure value for money in their work? - Have they provided evidence of how they have achieved economy in purchase of programme inputs? - Is there evidence to show that they use rates of return and cost effectiveness in decision making? - Have they used any comparators (either internal or external) to highlight value for money? - Is there evidence to show that they are continually looking to improve value for money?	1-4	

출처 : DFID Archive(2013). PPA assessment sheet

⑧ **미선정기관 안내방법**: 탈락한 단체를 대상으로 그 사유를 안내함.

⑨ **지속사업 연계방법 및 절차 (심사방법, 기준 등)**: 신규사업과 동일한 절차를 거쳐 지원 및 심사하되, 이전 사업 평가 보고 결과가 기반이 됨.

(5) 프로그램에 대한 평가

- DFID는 PPA가 각 사업의 효율성 및 효과성을 향상시키는 데 기여했다고 평가한 반면, CSO 단체들은 DFID의 불균형한 M&E 시스템, 특히 성과관리 외부 영역 도입에 대한 부담을 느꼈으며 그 만족도가 낮았음. 이에 ICAI(Independent Commission for Aid Impact)는 아래 4가지를 제언함.

〈표 31〉 ICAI의 4가지 제언 사항

제언 1. PPA는 더욱 전략적일 필요가 있고 CSO 선발 및 배분에 더욱 투명하고 공정한 프로그램으로 구성하기 위해 초기에 적절한 개입 기간이 필요함. PPA는 비제한적 프로그램으로써 전략성, 혁신성을 확대하기 위해 기존의 3년 사업 기간보다 길게 확대할 필요가 있으며 다음의 중요사항을 고려해야 함.

- 전략우선순위 설정
- PPA에 지원할 CSO 단체에게 조직적 역량의 중요함과 DFID의 우선순위 영역을 미리 공지
- DFID 우선순위에 따른 전략적 부합성을 명확화
- 지원 CSO 단체에게 충분한 시간과 가이드라인을 제시
- 지원 CSO 단체의 경력, 경로, 잠재적 기여를 측정할 수 있는 프로세스 설정
- 성과 관리에 대한 명확한 가이드라인과 성과측정방식을 결정
- 목표와 자금배분을 명확히 연계
- 자금배분은 각 CSO 단체의 재정운영 일정을 고려해 자금 예측성 증대에 기여
- 4~5년으로 사업기간을 확대하여 CSO 단체가 성과를 도출하고 혁신적이며 레버리지를 실현할 수 있도록 도모

제언 2. DFID가 PPA 참여 CSO 단체에 기술적 협력을 제공해 파트너십으로부터 충분한 가치를 확보하도록 지원해야 함.

- DFID 전문가 및 직원을 지원
- 상호 학습, 협력이 가능토록 지원

제언 3. CSO 단체에 부담을 경감시키고 장기적 전략성에 맞도록 M&E 시스템을 재 디자인할 필요가 있음.

- 현 Logical framework 외 CSO 수혜자 모니터링 증대 필요
- 성과 측정이 어려운 분야에서는 Learning Group의 경험 학습
- DFID 현지직원, 기술그룹이 평가에 기여토록 참여

제언 4. Learning Group 역량 강화 및 교훈 공유해야 함.

- DFID는 Learning Group 활용을 증대
- 개도국 CSO 단체를 포함한 이해관계자 간 교훈을 공유할 수 있는 새로운 메커니즘 개발
- DFID의 CSO 단체 외 직원들에게 Learning Group을 통해 확보한 교훈 공유

출처: ICAI(2013). DFID's Support for CSO through PPA, 저자번역

(6) 한국에 시사점을 줄 수 있는 내용

- PPA는 각 기관에 제공할 수 있는 자금지원 한도를 기관의 연 소득 40% 상한으로 정했는데, PPA 종료 후 이 기금에 대한 의존도에 따라 프로젝트의 지속성이 감소하고 NGO 기관 자체의 존폐가 갈라지는 결과가 초래됨.

- PPA 기금의 자율성이 CSO가 역량을 구축하고 공유된 전략적 목표를 달성할 수 있도록 지원하는 효율적인 수단으로 그 명성이 인정됨. 그러나 동시에 이 유연성은 개발 효과성과 기금에 대한 가치를 입증해야 하는 DFID와 CSO에 도전과제를 제시하게 됨. 실제로 PPA 파트너의 평가 및 선정, 명확한 목표 설정 및 모니터링 결과에 대한 특별 프리미엄이 부과됨.
- KOICA 전략적 목표와 새 프로그램 전략적 목표 간 조화가 필요함. 정부 전략과의 연계성을 어떻게 가져갈지 충분한 고민이 필요할 것임.
- CSO의 자율성과 책무성 간의 긴장 조정이 필요함. 특히 운영에 있어서 CSO의 자율성의 범위(사업 개발 단계부터 예산집행, 변경, 종료까지 단계별 세분화)를 명확히 해야 함.
- 성과관리 체계, 사업 기간, 세부사업 활동 외 조직개발비용 인정 범위, 자부담비율 및 인정 범위 등에서 기존 프로그램과의 차별성을 확보하고 참여 CSO 유인요인, 제약요인을 명확히 해야 함.

4) 오스트리아

(1) 시민사회협력 현황

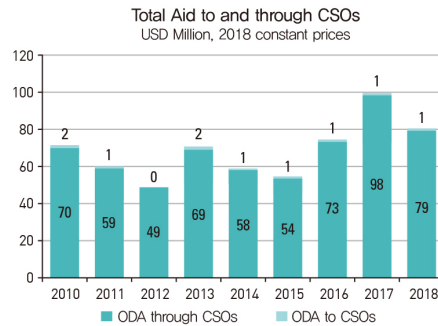
- 오스트리아의 2018년 양자 ODA 규모는 USD 492백만 달러임. 그 중 시민사회와의 협력에 지원된 ODA는 USD 80백만 달러인데, 이는 ODA의 16.02%이며, to CSO 규모는 USD 1백만 달러, 0.2%, through CSO 규모는 USD 79백만 달러, 16%를 차지함.
- 오스트리아의 2018년 CSO에 대한 ODA지원분야는 주로 개발도상국의 사회 인프라 구축 및 서비스, 인도적 지원, 생산, 난민지원, 경제인프라 구축 및 서비스 순임.
- 분야 내 세부 주제로는 교육, 긴급구호, 거버넌스와 시민사회, 농림수산, 사회인프라 및 기초 서비스, 멀티섹터, 식수위생, 환경보호, 에너지 순으로 상위 9개 주제를 지원함.

〈그림 14〉 오스트리아 양자 ODA 규모 및 CSOs 지원 규모

Aid to and through CSOs, disbursements

*All figures in constant 2018 USD million

	2017	2018
Total to CSOs	1	1
Total through CSOs	98	79
Total to and through CSOs	100	80
Total bilateral aid	644	492
Percentage of bilateral Aid to CSOs	0	0
Percentage of bilateral Aid to through CSOs	15	16
Percentage of bilateral aid to and through CSOs	15	16
Memo: aid by CSO	159	-

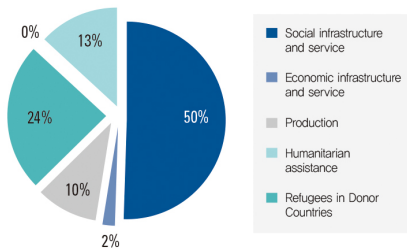


출처: OECD. 2020. Aid for CSOs. Paris: OECD

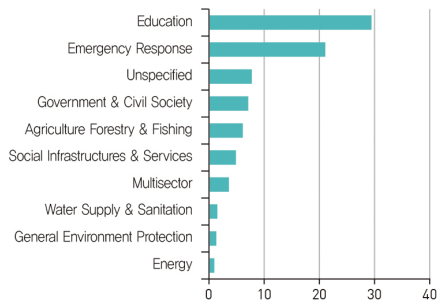
〈그림 15〉 Aid for CSOs-Austria 섹터별 지원 실적

Sector breakdown

Composition of bilateral ODA by sector of intervention
2017-18, gross disbursements



Top ten sub-sectors of intervention for
bilateral ODA channelled through CSOs, 2017-2018



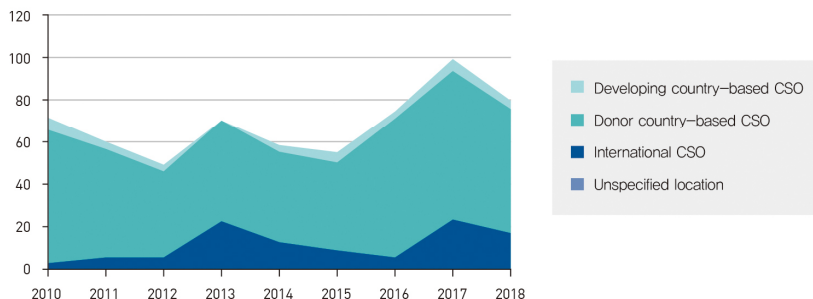
출처: OECD. 2020. Aid for CSOs. Paris: OECD

- 오스트리아의 2018년 CSO 지원 수혜자는 자국 CSO가 가장 크며, 다음으로 국제 CSO, 수원국 현지 CSO 순임.

〈그림 16〉 Aid for CSOs-Austria, CSO 수혜 기관 유형

CSO recipients

ODA allocations to and through CSOs by type of CSO
USD Million, 2018 constant prices



출처: OECD. 2020. Aid for CSOs. Paris: OECD

(2) 시민사회협력 정책

- **오스트리아**는 ‘Development Cooperation Act. BGBl.I.No.49(2002)’, ‘Regulation of the ministry of finance regarding General Guidelines for the granting of subsidies from federal funds(2014)’, ‘General Terms and Conditions of the Austrian Development Agency’, ‘Three-year Program on Austrian Development Policy’ 등 법령 및 전략문서에 따라 3개의 핵심지역(LDCs, 코카서스 남부 지역, 유럽 남동쪽 지역, 분쟁 취약국)과 11개의 중점협력대상국(부르키나파소, 에티오피아, 우간다, 모잠비크, 부탄, 코소보, 알바니아, 몰도바, 조지아, 아르메니아, 팔레스타인)을 지정하여 지원하고 있음.
- **정책문서 및 목표**: 오스트리아의 외무부(Federal Ministry for European and International Affairs)와 Austrian Development Agency(이하 ADA)는 2007년 시민사회와의 파트너십의 중요성을 인지하여 상호 파트너십의 원칙과 목표, 협력방안을 명시한 정책문서 ‘NGO Cooperation’을 제정함. 동 정책을 통해 오스트리아 정부는 자국 CSO 및 수원국 CSO와 협력 현황을 분석(현황, 추세, 도전과제)하고 2004년 실시된 DAC Peer Review의 권고사항(분절된 소규모 프로젝트 지원 방식의 제한, 시민사회의 어드보커시 역할의 중요성, 현지 CSO 지원을 활용한 오스트리아 ODA의 비교우위 등)을 반영하여 양자 원조에 있어 시민사회와의 전략적 협력을 위한 기본적인 원칙과 가이드라인을 제공하고자 함.
- **정책 내용**: ADA는 기본적으로 1) CSO의 전문성을 활용하여 용역수행자 또는 협력파트너(Co-Financing)로서 프로그램/프로젝트 단위 협력, 2) 전문가 및 봉사자 파견을 위한 인적교류 및 기술협력, 3) 인도적 지원, 4) 글로벌 네트워크 참여 및 지식 공유, 5)국내외 어드보커시 등 5가지 분야에서 시민사회와 적극적으로 협력할 것을 제시함. 또한, 1) 자국 CSO의 기술 전수, 현지 CSO의 역량 강화 지원 및 주인 의식 확보, 2) 현지 CSO의 역량과 전문성 활용, 3) 오스트리아 정부주도 ODA와 시민사회협력 사업 간의 조화, 4) 국제사회의 개발목표 달성(SDGs)에 기여, 지속가능성, 의사소통 강화 등 방향성을 강조함.
- **시민사회협력 프로그램**: 개별프로젝트 유형, Framework Programmes, Strategic Partnership 3가지로 구분되며, 3가지 유형의 CSO 협력사업을 통해 2018년도 기준 USD 8천만 달러를 CSO에 지원하였으며 50개 국가 대상 총 120개 프로그램을

지원함. CSO 지원 규모는 2017년 기준 약 40개 오스트리아 CSO와 250개 현지 CSO를 지원함 (오스트리아 CSO 협력사업에서는 자국 CSO와 현지 CSO간의 컨소시엄 구축이 필수 요건임).

(3) 프로그램 내용

① 프로그램명: Strategic Partnership

② 프로그램 담당 부서(예산 및 직원 규모): ADA 내 Unit Civil Society International and Humanitarian Aid가 운영을 담당함.

③ 프로그램 규모(프로그램 전체 규모/기관별 상한액): 프로그램별 최소 사업비 (ADA 지원금 및 파트너 매칭 자금 포함) 2,500,000 EUR 이상으로 구성하되, 지원금 상한액은 사업제안 CSO의 기관의 기관역량, 제안사업, 제안국가를 고려하여 결정함.

④ 프로그램 지원 기간 및 횟수: 최대 5년까지 지원 가능하며, 지원 횟수 제한이 없음. 기추진사업이 성공적인 경우 기간 연장이 가능함.

● 사업 기간 내 도입단계(Inception Phase)를 포함하는 경우 최대 6개월 연장 가능 (도입단계에서는 기초선 조사, 수요분석, 시장분석, 국내외 전문가 파견 등의 활동 일체 가능)

⑤ 대상단체(컨소시엄 가능 여부 명시): 오스트리아에 법인을 둔 CSO(법인등록 후 3년 이상 된 단체)가 제안하되, 현지 CSO와의 협력체계 구축이 필수임.

⑥ 지원 자격: 프로그램 경험과 ADA와 성공적인 협력 경험 및 인력/재무역량을 갖춘 오스트리아 CSO 중 아래 요건을 만족하는 기관으로 정의함.

[세부지원자격]

- 1) 최소 6년 이상의 개발협력사업 경험 보유 기관
- 2) 최소 6년 이상의 Framework partnership 사업 경험 보유 기관
- 3) 충분한 재무 및 인적 역량을 갖춘 기관
- 4) 기관측 제안분야 관련 우선순위 및 전문성을 보유한 기관
- 5) 네트워킹 역량을 보유한 기관

- 프로그램에 지원하는 CSO는 기관구조(이사회, 정관 포함) 지난 2년간의 회계 또는 재무보고서를 회계사의 서명을 받아 회계감사보고서와 함께 제출을 필수로 함.

⑦ 자부담비율: 20%

- 사업제안 시 총사업비의 10%에 대한 명확한 재원조달계획을 제출해야 하며, 외부기관을 통한 재원조달도 가능하나 타 공여 기관을 통한 자부담 매칭은 불인정함.
- 10%에 대한 재원조달계획에는 기관 자체재원(현금), In-Kind, 전문인력 투입, 외부기관(모금, 기부 등)을 통한 재원조달이 가능함.

⑧ 정부정책과의 부합성

- ‘Three-year Programme on Austrian Development Policy 2019-2021’의 중점국가 또는 분야에 기반하며 제안기관의 최소 5년간의 프로그램 전략을 바탕으로 하는 사업이면서 아래의 요건을 충족하는 사업일 때 지원 가능함.

- 1) SDG 달성에 기여하는 사업
- 2) 제안기관의 전략과 전문성에 기반한 1개 주제를 바탕으로 기획된 사업
- 3) 정책활동(Advocacy)에 우선순위가 있는 사업

- 공동기획 : Strategic Partnership 프로그램은 각 수원국의 국가적/지역적 전략 및 개발계획이 반영되어야 하며 관련 현지/국제적 활동 주체와의 협업을 바탕으로 기획되어야 함. 프로그램의 기획 및 개발은 ADA와 협의를 통해 최종 확정됨.

⑨ 프로그램 성과관리방식(내/외부: 필수/권고)

- 사업 규모 및 평가 필요성에 따라, 아래 3가지 평가 유형 중 ADA와 사업수행 파트너가 협의하여 실시하되, 외부 평가 시 내부평가 생략 가능함.

〈표 32〉 ADA의 Framework Programme의 평가방식 3가지

평가방식	내용
외부평가1	ADA 평가 부서의 예산을 활용, ADA 평가 부서에서 실시
외부평가2	ADA Coordination office 또는 해당 부서 본부에서 실시
내부평가	사업수행기관이 실시하는 평가로 사업비 안에 평가예산 포함

- 내부: 모든 사업은 Project 또는 Programme 주기 안에 적어도 1회 내부평가를 의무로 실시하며, Framework Programme의 경우 Programme 단위의 평가는 필수적으로 실시해야 함. 이때, 프로젝트 또는 프로그램 전체 예산의 3~5% 평가 예산 편성을 권고함.
- 외부: 100만 EUR 이상 사업은 ADA 주도 외부 평가가 필수임.

⑩ **모니터링 및 평가:** 프로그램의 평가는 ADC Guidelines and Evaluation Standards를 바탕으로 수행하며, 변화이론 및 성과지표(Logical Frame 활용)를 활용한 사업 모니터링 및 평가를 실시함. Strategic Partnership의 경우 프로그램 단위의 중간평가 및 종료 평가가 필수임.

- 사업수행파트너는 현지 파트너의 사업수행 및 성과달성도 점검을 위한 모니터링을 지속 실시해야하며, 모니터링 결과는 ADA에 보고함. 관련 비용은 간접비(PBE)로 충당(간접비는 전체 사업비의 최대 10%까지 편성 가능)할 수 있음.
- ADA와 파트너기관의 ToR 협의 및 승인 필수, 평가보고서 초안 ADA 본부 및 사무소 보고, ADA 본부와 사무소의 검토의견을 반영한 최종 평가보고서 및 환류결과 보고(Management Response)를 ADA 본부와 현지 사무소에 보고함.
- 평가 ToR은 평가 전 평가자 선발을 위해 ADA와 협의 및 승인을 받아 실시해야 하며, 협의가 없이 진행된 평가에 대해서는 사업비로 지원 불가함.
- 평가 내 심각한 결함이 발견된 경우 평가결과 미채택 및 평가비용 지원이 불가함.

⑪ 사용범위 자율성

- 사업 내용: 개도국 CSO 파트너십에 대한 예산 편성이 필수이며, 기관의 전문성을 바탕으로 한 1개 주제의 사업으로 지원 가능함.
- 간접비 : 간접비의 산출은 ADA의 재원을 기초로 최대 직접사업비의 10%까지 편성이 가능하나, 간접비의 산출은 최종 예산을 기준으로 산출하며 사업 기간 종료 후 최종 결산 시 지출된 금액을 일시 지급함. 간접비의 사용범위는 Project planning, Content-related, administrative and organizational project management

costs, Project Management, External Expert Consultants, Preparation of Reports, Communication with the ADA, Evaluation, Networking and exchange of experiences related to the project in question에 해당함.

⑫ 사업관리 체계

- 평가주기 및 예산 : 모든 사업은 Project 또는 Programme 주기 안에 적어도 1회의 내부평가를 의무로 실시하며, Strategic Partnership의 경우 Programme 단위의 중간 및 종료 평가는 필수적으로 실시해야 함. 프로젝트 또는 프로그램 전체 예산의 3~5% 평가 예산 편성을 권고함.
- 모니터링: 사업수행파트너는 현지 파트너의 사업수행 및 성과 달성도 점검을 위한 모니터링을 지속 실시해야하며, 모니터링 결과는 ADA에 보고함. 관련 비용은 간접비(PBE)로 충당(간접비는 전체 사업비의 최대 10%까지 편성 가능)할 수 있음.

⑬ 사업변경: 사업 기간 및 예산 변경 시 협의 및 승인이 필요하며, 사업 기간 연장의 경우, 특정 조건에 한해서만 ADA의 승인을 받아 가능하고, 사업 내용 변경의 경우에도 프로젝트의 목적과 선정된 지표가 변경되지 않는다는 전제하에 조정 가능함. 다만, 현지 상황에 따른 지표 조정은 가능함.

- 사업의 구성/디자인의 변화 등의 근본적인 변경의 경우 변경된 사업에 대한 재심의(Reauthorisation of the Contract)가 필요함.

⑭ 보고체계(회수/주기, 보고 방식, 내용)

- 사업의 추진 현황은 매년 연례보고양식을 활용하여 독일어/영어/프랑스어 중 택하여 작성 및 제출하며, 타 양식이나 기타 언어를 활용할 경우 사전 승인을 필수로 획득해야 함.
- 사업수행기관(오스트리아 CSO)과 ADA는 연례회의를 가지며, 사업대상 지역이 ADA의 중점국가인 경우 ADA 본부 및 현지 ADA 사무소(ADA Cooperation Office)와도 연례회의를 진행함.
- 필요 시 ADA의 현장 방문 및 사업 모니터링 가능함.

- ⑮ **회계 관리 방식 및 내용, 기준:** 총사업비의 최대 10% 범위 내 자율 전용 가능, 초과전용에 대해서는 승인 건임. 단, 총사업비 200,000유로 이하 사업은 최대 전용 가능 금액 3,600유로, 총사업비 200,000유로 초과 사업은 최대 전용 가능 금액 10,000유로 상한으로 정해두었음. 또한, 간접비와 직접사업비 간 전용, 행정비 및 간접비의 증액, 배정된 평가 및 PR 예산의 전용은 불가함.

(4) 프로그램 절차

① 지원 방식 및 절차

- ADA 담당부서의 E-mail을 통해 사업의 컨셉노트(Concept Note) 제출
- ② **지원서류 목록:** Notification of interest 및 기관의 사업수행 경험/재무역량을 증빙할 수 있는 불임 서류 일체
- ③ **선정 방식:** 홈페이지 게시 및 담당 부서 E-mail을 통해 프로그램 참여수요 접수 후 기관심사 결과에 따라 개별 연락, 협의 미팅을 통해 사업 선정.
- ④ **선정/심사 절차:** 컨셉노트(Concept Note)를 E-mail을 통해 제출 → ADA는 컨셉노트를 제출한 기관에 대한 적절성, 기관역량, 지원 자격 등 심사 후 개별 기관에 연락 → 제안기관은 적어도 착수 3개월 전까지 구체적인 사업제안서 제출 필수(단, 3백만 유로가 넘는 경우, 사업 착수 4개월 전까지 제출) → 제안기관의 제안서 접수 이후 ADA측의 funding agreement(약정서) 체결.

⑤ 필수문서(사업계획수립 단계 제출문서)

- Concept Note
- Strategic Partnership - Programme Document including Theory of Change
- Logical Framework Matrix
- Time Schedule
- Programme Budget

- Document for Inception Phase
- Strategic Appraisal(제안기관의 환경, 젠더, 사회 기준에 대한 부합 정도 평가로 5년간 유효함)

⑥ **참여조건:** 프로그램 경험과 ADA와 성공적인 협력 경험 및 인력/재무역량을 갖춘 오스트리아 CSO 중 아래 요건을 만족하는 기관임.

[세부지원자격]

- 1) 최소 6년 이상의 개발협력사업 경험 보유 기관
- 2) 최소 6년 이상의 Framework partnership 사업 경험 보유 기관
- 3) 충분한 재무 및 인적 역량을 갖춘 기관
- 4) 기관측 제안 분야 관련 우선순위 및 전문성을 보유한 기관
- 5) 네트워킹 역량을 보유한 기관

⑦ 심사 기준 및 양식

● 기관심사기준

- 개발협력사업 수행 경험(최소 6년 이상)
- Framework Programme 참여 경험 (최소 6년 이상)
- Strategic Partnership 프로그램 이행을 위한 인적, 재무적 역량
- 제안 분야의 우선순위 및 분야 전문성
- 네트워킹 역량(국제파트너 및 현지 수원국 파트너 포함)

● 프로그램 내용 심사 기준

- SDGs 달성 기여
- 기관의 전문성 및 전략에 근거한 1개 주제 사업
- 근거기반 문제 및 수요분석
- 어드보커시 활동의 우선 고려

- 네트워킹 및 파트너 간 협업(네트워킹은 민간 섹터 등 새로운 파트너유인 활동도 포함됨)
- 광범위한 사업의 영향 고려(High Broad Impact)
- 혁신적 관점/방법
- Systematic Management of Knowledge
- 효과적인 위험관리방안 및 모니터링 계획
- 파트너국가의 개발전략 부합 여부
- 타 ADA 프로그램과의 시너지 효과
- 환경, 젠더, 사회 기준 부합

(5) 한국에 주는 시사점

- 단계별 시민사회협력 프로그램 구성: 오스트리아의 시민사회협력 사업은 개별 프로젝트 단위부터 Strategic Partnership 단계까지 기관의 역량 및 사업 경험에 따라 단계별로 구성되어있어 파트너기관의 역량 및 특성에 따라 전략적인 파트너십을 취하고 있음. 단계별 사업 참여 경험을 상위단계 프로그램의 참여자격으로 제한함으로써 순차적인 역량 강화를 도모함.
- 현지 CSO와의 협업: 오스트리아의 시민사회 협력사업은 현지 CSO와의 컨소시엄이 필수적이며, 사업 심사기준과 전략문서 전반에서 오스트리아 NGO의 네트워킹 및 어드보커시 활동을 중시하는 경향이 있음. 특히 오스트리아 NGO의 역할로 기술 전수와 현지 CSO 역량 강화를 강조하면서 모든 사업과정에 현지 CSO의 주인의식을 고취하고 협업할 것을 강조함.
- 정책 부합성이 높은 전략적 프로그램 구성: 정부 정책 및 ADA의 중장기 전략과 부합하는 사업을 중심으로 시민사회 협력사업을 지원함으로써 ADA 추진 사업과 시민사회 협력사업 간의 시너지를 제고하고, 이를 통해 ADA가 가진 중점국가/중점분야 전략목표 달성에 기여하고자 함.

- CSO의 전문성을 바탕으로 한 상호협업: 시민사회 협력 프로그램의 가장 상위 Strategic Partnership 프로그램에서는 개별 기관이 기관의 전문성을 바탕으로 1개 주제에 대한 사업을 제안할 수 있으며, 해당 분야 전문인력, 기관의 전략, 프로그램 계획을 갖추고 있는지를 평가하여 사업을 선정함.

4. 소결

1) 타 공여국 사례 주요내용

- (DAC 주요 공여국들은 포괄적 협력(Framework Agreement)방식 활용) DAC의 주요 공여국 사회에서는 2000년 이후 지속적으로 다년간의 지원을 내용으로 하는 포괄적 협력(Framework Agreement) 방식의 프로그램 접근활용이 증대되고 있음.
- (DAC 공여국은 중장기, 대규모, 정부정책과의 연계, CSO 자율성존중, 개도국 CSO의 파트너 참여를 강조) DAC의 10개 공여국은 개별 사업 지원에 최소 1.8억 원부터 273억 원 까지 다양한 규모로 지원하고 있음. 또한 지원 기간은 최소 3년에서 최대 7년까지이며, 자국 CSO들을 대상으로 하고 개도국 현지CSO들은 컨소시엄의 파트너로 참여함. 다수의 공여국들이 일정규모 이상의 사업비규모와 사업수행 경력을 가진 단체들과 협력하며, CSO의 자부담이 없는 경우도 있었으며 10~33% 까지 다양함. 다수의 DAC 공여국들은 CSO 파트너십 프로그램에 정부 정책문서, 목표, 우선 및 분야에 부합하는 것을 명시적으로 제시함. 또한, 많은 경우 CSO가 사업국가, 지역 및 분야 선정, 사용자 선정 등에 있어 자율성을 존중함.
- (덴마크, 영국, 오스트리아는 일반 프로그램과는 구별된 전략적 프로그램 운용) 덴마크, 영국, 오스트리아는 일반 CSO들을 위한 프로그램과는 별도로 구별된 전략적 프로그램을 통해 영향력있는 CSO들과 협력함. 덴마크는 일반 CSO들은 덴마크협의체인 CISU가 운용하는 프로그램에 참여하고 대형 CSO들만이 전략적 프로그램인 'Strategic Partnership Agreement (SPA)'에 참여함. 영국은 대형

및 전문적인 CSO들은 ‘Programme Partnership Arrangement (PPA)’에 참여하고 여기에 참여하지 않는 다른 CSO들은 ‘Civil Society Challenge Fund(CSCF)’에 참여함. 오스트리아는 세 단계의 프로그램이 있는데 이는 ‘Individual Project - Framework Programmes - Strategic Partnership’으로 앞의 두 단계를 거쳐야 최종단계인 Strategic Partnership에 참여할 수 있음. 스웨덴은 오래전부터 Framework Agreement 맺은 단체들만 참여할 수 있는 프로그램을 운영하고 있음.

- (덴마크, 스웨덴, 영국, 오스트리아는 전략적 프로그램에 장기간 대규모 자금을 지원하고 참여 CSO는 0~20%를 자부담으로 매칭) 덴마크 프로그램은 4년간 총 약 27.6억원에서 약 221.4억원을 지원함. 영국 프로그램은 3~6년간 매년 사업당 최소 연 약 2.2억원에서 최대 약 165억원 지원함. 오스트리아 프로그램은 5년간 사업당 최소 약 34억원 지원함. 스웨덴 프로그램은 FO에게 4년간 매년 최소 약 2억원에서 최대 약 200억원을 지원함. 이와 같이 장기간 대규모 사업비를 지원해, 전략적으로 장기적 사업목표를 달성을 할 수 있도록 기여함. 자부담 비율은 국가마다 상이한데 덴마크와 오스트리아는 CSO가 20%를 자부담하고, 스웨덴은 10%이고, 영국은 자부담이 없음.
- (덴마크, 오스트리아는 정부의 국제개발협력 정책 목표와의 직접적 연계를 강조, 영국, 스웨덴은 CSO의 활동을 통해 궁극적인 정부 목표달성에 기여함을 강조) 덴마크는 우선지원 국가에 대한 일정부분(50%)의 예산집행, 오스트리아는 국가, 지역, 분야, 주제 선정에 있어 정부정책과 부합해야 함을 강조함. 스웨덴은 CSO 정책이 정부의 정책과 연계됨을 밝히고 CSO사업 목표 달성이 결과적으로 정부 정책목표 달성에 기여함을 강조함. 또한 영국은 CSO고유의 특성을 반영한 활동을 통해 궁극적으로 정부의 국제개발협력 정책에 기여함을 강조함.
- (덴마크, 스웨덴, 영국은 사업 국가, 지역선정, 사업비 구성 측면에서 CSO의 자율성을 존중) 덴마크는 구체적으로 사업비를 구성할 때 CSO가 사업수행에 도움이 되도록 다양한 항목을 두어 지원함. 영국과 스웨덴은 사업국가, 지역, 분야선정에 있어 CSO의 자율권을 존중함.

- (덴마크, 스웨덴, 영국, 오스트리아는 엄밀한 모니터링·평가 시스템을 적용) 덴마크는 연간 컨설팅 및 역량평가를 실시해 사업과 사업수행역량에 대해 평가함. 영국은 CSO 내부 및 외부 평가를 실시하고 DFID가 이를 종합해 평가함. 오스트리아는 프로그램 단위의 중간평가 및 종료평가 필수적으로 수행하며, 스웨덴은 FA사업을 위한 성과기반관리를 실행함. 전략적 사업은 사업비 규모가 크므로 사업 모니터링/평가를 엄밀하게 실시함.

〈표 33〉 덴마크, 영국, 오스트리아, 스웨덴 4개국의 전략적 프로그램 특성

프로그램명	덴마크	영국	오스트리아	스웨덴
특징	Strategic Partnership Agreement (SPA) 전략적 파트너십 프로그램과 일반 프로그램으로 구별해 운용	Partnership Arrangement (PPA) 2006~2014년 진행한 프로그램으로 풍부한 운영 경험과 프로그램 평가내용 존재	Strategic Partnership 일반-프레임워크-전략형 프로그램으로 구분되어있어 3단계 발전방식으로 운용	Framework Agreement - 협약체(Framework Organization)를 통한 시민사회 지원이라는 방식 15개 협약기관을 통해 대규모 시민사회 지원 가능
참여 단체	CSOs, 지역조직 및 기관, 노동조합, 기업 협회, 협동 조합, 종교단체, 비공식 단체, 온라인 상 활동하는 운동가를 포함한 사회운동 가, 학계, 싱크탱크, 국제 NGOs, 언론 등 모든 형태의 시민사회 포함	- 전 세계적인 영향력을 가진 CSO와 DFID의 포트폴리오에 가치를 더할 수 있는 해당 분야 CSO 2개 이상 기관끼리의 컨소시엄 가능 - 영국 내 CSO로만 국한하지 않음	- 오스트리아에 법인을 둔 CSO (법인등록 후 3년 이상 된 단체) - 개도국CSO참여 필수	스웨덴 국내 Framework Organization 15개가 sida와 Framework agreement (FA) 체결해 참여
참여 단체 자격	- 덴마크 등록 CSO - EOI 내 평가기준을 모두 충족 필요(‘심사기준 및 양식’ 참조)	- 연간 수입이 \$5천만인 CSO - PPA를 통한 지원금이 해당 CSO의 3년 연평균 수입의 40%를 초과할 수 없음	- 최소 6년 이상의 개발협력사업 경험 보유 기관 - 최소 6년 이상의 Framework partnership 사업 경험 보유 기관 - 충분한 재무 및 인적 역량을 갖춘 기관 - 기관측 제안분야 관련 우선순위 및 전문성을 보유한 기관 - 네트워킹 역량을 보유한 기관	FO는 최소 5년 이상의 경험, 개도국의 파트너 존재 여부, 자금 조달 역량 등을 자격요건으로 함.

	덴마크	영국	오스트리아	스웨덴
사업비 규모	사업당 총 약 연 27.6억원에서 221.4억원 지원	사업당 최소 연 2.2억원에서 최대 165억원원 지원	사업당 최소 연 약 34억원 이상	FO당 연간 최소 2억원부터 약 200억원 규모의 예산 집행
자부담	20%	0%	20%	10%
사업 기간	4년	3~6년	5년	4년
정부 정책 연계	일정 비중 이상의 예산(최소 50%)을 우선지원 국가/지역에 배정하도록 함.	비제약 프로그램으로 CSO의 부가적 가치실현을 통해 DFID목표 달성에 기여	- 중점국가 및 지역, 중점분야와 부합 필수 - 정부의 중점분야 및 주제와의 부합해야 함. - 프로그램의 기획 및 개발은 ADA와 협의를 통해 최종 확정됨.	스웨덴 CSO 정책이 국가 정부정책으로 연계되고, 정부정책이 최종적으로 SDG 목표 달성에 기여하는 것으로 정책의 통일성을 갖추고 있음.
CSO 자율성	- 행정비(Administration Fee): 최대 7% 이내 - 혁신기금(Innovation Fund): 최대 10% 이내 - 기타 활동비(Other Activities): 5% - 세부 프로그램별로는 일정 비중 이내 예산을 유연하게 활용 가능	- 사업범위나 국가 등 상당 부분 CSO의 자율성에 맡겨짐. - 단일국 또는 다국가 지원 가능함 - 예산은 각 사업의 달성 목표에 맞게 CSO 자율에 맡겨짐 - 니즈가 가장 크고 전략적 목표 달성에 가장 큰 영향을 줄 수 있는 곳을 시민사회가 결정하고 사업비를 지출하도록 그 자율성을 허락함.	간접비의 산출은 ADA의 재원을 기초로 최대 직접 사업비의 10%까지 편성 가능	- CSO자체 중점분야 및 지역적 우선순위를 존중하면서 독립적인 활동을 할 수 있도록 지원. - Framework Organization의 기관 우선순위를 고려한 자율성 보장 - 단일국가 또는 다국가 제한 없이 CSO 기관전략에 따른 우선순위를 제안

	덴마크	영국	오스트리아	스웨덴
모니터링/평가	• (Annual Consultations) MFA에서는 연1회 파트너기관을 대상으로 Annual Consultations를 개최하여 성과점검 및 차년도 계획 수립함. • (역량평가) MFA는 4년 파트너십 기간동안 성과 달성 가능여부 판단을 위해 파트너기관에 대한 역량평가를 실시	• 내부 - CSO 자체평가 (Annual Self-Assessment Reviews) : 연례 보고와 동시에 정기 모니터링을 통한 기관 자체 평가 실시 및 필수 제출 • 외부 - CSO가 외부평가요역 통해 독립적 수행 평가 (Independent Performance Reviews) - DFID 담당자가 기관 자체 평가 및 IPR 결과에 대해 의견을 제공하며 사업 진행상황 모니터링 및 연례 간담회를 필수로 실시	• 프로그램 단위의 중간평가 및 종료평가 필수 • 변화이론 및 성과지표(Logical frame 활용)를 활용한 사업 모니터링 및 평가 실시 • 프로그램의 평가는 ADC guidelines and evaluation standards를 바탕으로 수행	• SIDA는 FAS사업의 성과 기반 관리 (Framework Agreement for Results Based Management)를 기준으로 활용

2) 한국에 주는 시사점

- (CSO사업에 대규모 자금을 장기간 안정적으로 지원하여 개도국 현지 제도·정책 변화와 주민 삶의 질 개선에 효과적으로 기여할 수 있도록 뒷받침) 대규모 자금을 장기간 제공해 CSO가 가진 역량을 최대한 발휘할 환경을 조성하고 이를 기반으로 사업지 현지의 사업 관련 분야 제도나 정책변화를 도출해, 사업효과의 장기적 제도화를 담보하고, 지역 주민의 삶의 질 개선 효과를 보다 넓고 심층적으로 성취해 낼 수 있는 사업구성이 필요함.
- (정부-CSO 사업간 정합성 증대 통한 개발 효과성 제고를 가능하게 하는 구체적 시스템 필요) 정부 정책/전략과 CSO 사업이 잘 연계되어 개발 효과성이 제고되고, 나아가 한국 국제개발협력이 SDGs 등 국제개발목표 달성과 개도국 발전에 대해 실질적으로 이바지할 수 있도록 나아가는 것이 필요함. 이를 위해 정부-CSO간 파트너십 효과를 나타내는 성과목표와 지표가 구체적으로 설정하고 이를 효율적으로 구현할 수 있는 성과관리, 모니터링, 평가가 가능한 시스템이 구성되어야 함.
- (CSO의 장점과 역량을 최대로 발휘할 수 있는 자율적 사업운영 방식 필요) 일정 수준의 역량이 검증된 CSO들이 사업에 참여하므로, 사업수행의 효율성과 효과성을 최대화할 수 있도록 하는 일정 수준의 자율적 예산변경, 사업성과 증대를 위해 필요한 직원 교육과 훈련, 공여국 시민들의 지지를 얻는 개발교육, 성과제고를 위해 필요한 연구와 네트워킹 등을 지원하는 예산구성, 긴급상황에 유연하게 대처할 수 있는 자금 비중 확보 등이 필요함.
- (CSO 생태계 발전에 기여할 수 있는 방향의 사업구성 고려) 다양한 CSO들이 정부와의 파트너십 사업에 참여하는 환경하에서, 사업수행 경험과 재정 규모 측면의 역량이 좀 더 있는 단체들이 참여하는 사업과 중소형 단체들이 참여하는 사업을 구분하여 운영하여, 장기적으로는 CSO 생태계가 균형 있게 발전할 수 있는 방향으로 정부-시민사회 파트너십 사업을 구성함. 이를 위해 새로운 사업에 참여 가능한 CSO에 대한 명확한 기준, 타 사업 동시 참여 가능 여부 등을 제시해야 함. 동시에, 새로운 사업에 중소형 단체들도 참여할 수 있는 방식인 컨소시엄 등을 고려하는 것이 필요하며, 개도국 현지 CSO들이 한국 CSO들과 협력할 수 있는 방안 역시 적극적인 고려가 필요함.

- **(효과적 사업성과 목표달성을 위한 기획, 성과관리, 모니터링, 평가시스템 구성 필요)** 대규모 자금이 장기간 투입되는 사업이므로, 사업 초기에 엄밀한 사업기획과 사업수행 전 기간에 전문가가 투입된 사업성과관리, 모니터링이 필요함. 또한, 사업성과목표 달성 여부를 확인하고 수행과정에서 도출한 교훈을 차기 사업에 반영할 수 있는 평가시스템이 필요함. 이 과정은 정부와 CSO 간 공동으로 협의하여 진행하는 것이 핵심임. 또한, 사업에 참여한 CSO들이 교훈을 상호 공유하여 차기 사업에 반영할 수 있는 CSO 간 학습조직 구성이 필요함.
- **(효과적 사업운영을 위한 정부-시민사회 협의체 구성 필요)** 공여국들이 운영하는 전략형 사업은 정부-시민사회 간 협력을 통해 공동의 목표를 달성하는 방식으로 진행됨. 이에 사업운영에 있어 자금공여자와 사업시행자가 아닌 동반자라는 개념을 가지고, 선정된 사업의 재구성, 운영과 교훈 도출 및 환류의 과정을 정부와 시민사회가 동등한 자격으로 협의하는 사업 운영협의체를 구성하는 것이 필요함.

IV

KOICA 전략적 프로그램형 민관협력사업

IV

KOICA 전략적 프로그램형 민관협력사업

1. 사업 내용

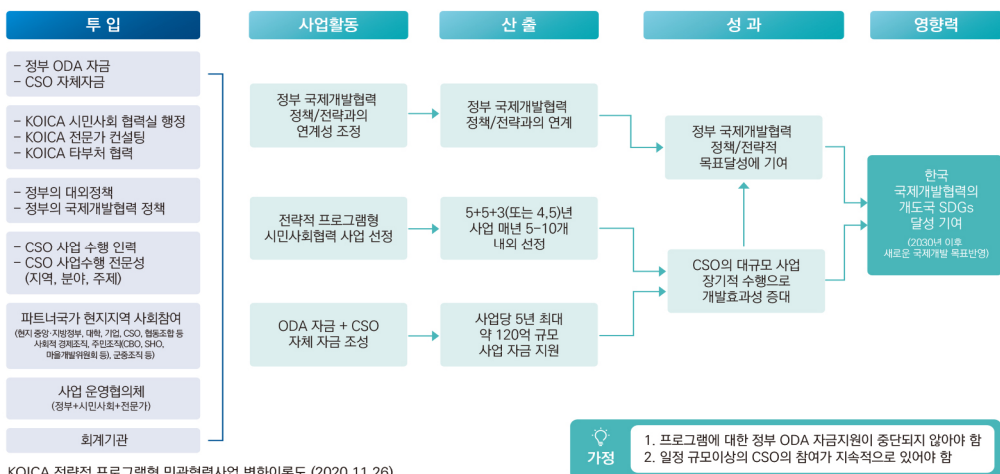
1) 정의

- 개발도상국의 SDGs 달성*에 효과적으로 기여하는 것을 목적으로 CSO와 KOICA 간 파트너십 효과성 제고를 통한 개발효과성 제고를 위해 대규모 자금과 장기적인 사업 기간을 제공하는 정부-시민사회 간 전략적 파트너십 프로그램
- * 2030년 이후에는 새로 설정되는 국제개발목표를 적용

2) 목적과 목표

- (목적) 정부와 CSO 간의 전략적 파트너십을 통해 개도국 SDGs 달성에 한국 국제개발협력의 기여 확대를 목적으로 함.
- 목표
 - 정부의 국제개발협력 정책 및 전략목표 달성에 기여함.
 - CSO의 대규모 사업을 장기적으로 수행해 개발효과성을 증대함.

〈그림 17〉 전략적 프로그램형 민관협력사업 변화이론도(TOC)



● 주요 성과목표에 대한 지표는 <표 34>과 같음.

- 본 사업의 영향력(Impact)은 최대 지원 가능 기간인 13(또는 14, 15)년 이후 달성 정도를 확인할 수 있는 최종 성과목표이며, 5년마다 그 달성 정도를 지속해서 모니터링하고 최종값은 사업종료 시점에(13~15년 후) 측정하여 사업의 최종 성과목표 달성을 확인함. 사업에 참여하는 CSO의 결정에 따라 2라운드인 10년만 추진할 경우는 그에 맞는 목표치를 설정하고 측정함.
- 성과 1 ‘CSO의 대규모 사업 장기 수행으로 개발 효과성 증대’의 성과지표는 개도국 현지의 실질적 변화를 측정하는 지표(표 36의 1-1, 1-2)와 간접적 성과로서 국내 시민사회 및 현지 지역사회의 역량증대(1-3-1, 1-3-2) 지표로 구성됨.
- 현지 제도·정책변화를 측정하는 지표 1-1의 경우 첫 1라운드 5년은 변화를 위한 단계에 진입한 사항을 측정하고 2라운드(10년 차), 3라운드(13 또는 14, 15년 차)에 실질적으로 변화한 내용을 측정함. 그 외 지표들은 성과 모니터링을 위해 매년 지표 값을 측정하되 각 라운드 종료연도에 측정한 값을 결과치로 활용, 사업 목표달성 여부 판단의 근거로 함.
- 성과 2 ‘정부 국제개발협력 정책 및 전략적 목표달성에 기여’의 성과지표는 CPS 목표, 일자리 확대, 청년 고용 등 한국 정부의 정책 달성의 기여도로 설정함. 본 연구는 세부 정부 정책으로 현 정부의 일자리 및 청년 고용 강조 기조를 우선 반영하였으나 프로그램 추진 시 정부 정책을 반영하여 추후 조정 및 구체화할 것을 제안함. 이에 따라 지표 2-1-3, 2-1-4는 2021년 이후 정부 정책이 변경될 경우 이를 반영하도록 함.

<표 34> 전략적 프로그램형 민관협력 사업 성과목표와 지표

성과목표		지표	지표측정시기
영향력	한국 국제개발협력의 개도국 SDGs 달성 기여	• 사업지역 사업분야 관련 SDGs 목표 달성도 * KOICA SDGs 분야별, 목표별 성과와 연계)	• 각 라운드 종료연도에 측정(예. 5년, 10년, 15년) * 1라운드는 달성 가능 추세 (변화단계 진입 등)로 성과 판단 * 2, 3라운드는 종료 시 성과를 측정하여 사업 목표달성 여부 판단의 근거로 활용

성과목표	지표	지표측정시기
성과	1. CSO의 대규모 사업 장기적 수행으로 개발효과성 증대	1-1. (개발효과성 증대) 사업지역 관련분야 개선된 제도/정책 수 • (지표정의) 새로 수립 또는 개선된 제도/정책 • 각 라운드 종료연도에 측정 * 처음 1라운드 5년은 제도/정책의 변화 단계(변화 정도)와 관계없이 변화를 위한 진입(협의, 입안) 건수로 측정 * 2라운드 10년, 3라운드 15년은 새로운 제도/정책 수립, 기존 제도/정책 개선된 수를 측정
	1-2. (개발효과성 증대) 사업지역의 변화율	• (지표정의) 소득, 사망률, 에너지 자급률, 산림화율 등의 변화율 • 각 라운드 종료연도에 측정
	1-3. (사업수행주체의 역량증대) 1-3-1. (한국CSO 역량증대) 사업 성과 관련 발표된 논문/연구물 수	• 각 라운드 종료연도에 측정
	1-3-2. (현지 지역사회 역량증대) 사업에 참여한 주체가 신규 투입한 재정과 채용 인력규모	• (참여주체 범위) 현지 중앙·지방정부, 대학, 기업, CSO, 협동조합 등 사회적 경제조직, 주민조직(CBO, SHO, 마을 개발위원회 등)⁴⁰⁾, 군중조직⁴¹⁾ • 각 라운드 종료연도에 측정
	2. 정부 국제개발협력 정책/전략적 목표 달성에 기여	2-1. (한국정부 정책 기여도) 2-1-1. 한국정부 정책/전략 목표 달성에 대한 사업의 기여도 * 향후 관련 정부정책/전략 목표 확정시 이와 연계 • 각 라운드 종료연도에 측정
	2-1-2. CPS 목표의 지표달성에 대한 본 사업의 기여도	• 각 라운드 종료연도에 측정
	2-1-3. 사업으로 창출된 일자리 수	• 각 라운드 종료연도에 측정
	2-1-4. 사업으로 채용된 청년 수	• 각 라운드 종료연도에 측정

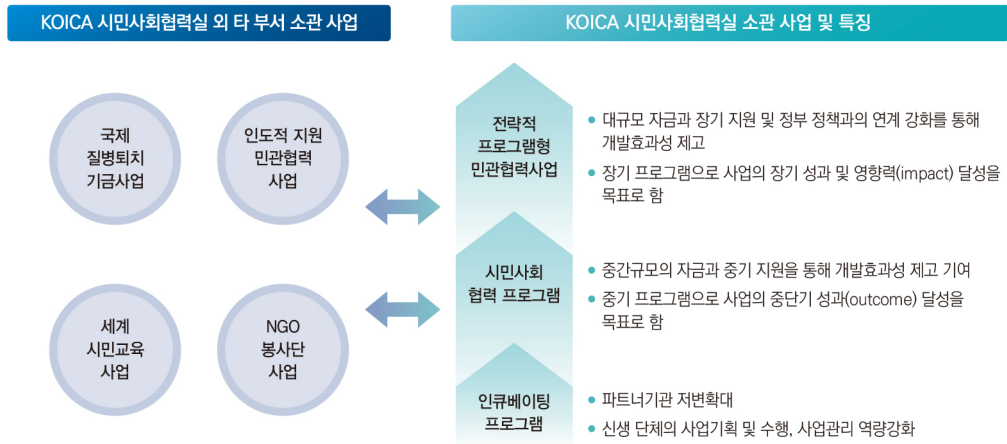
40) 주민조직은 CBO(Community Based Organization), SHO(Self-Help Organization), 마을개발위원회(Village Development Committee, VDC) 및 Community Development Committee, CDC 등) 각 개도국에서의 명칭은 달라도 주민들이 참여하는 조직으로 정부에 법적등록 여부와는 관계없이 첫째, 공익적인 목적을 위하여, 둘째, 자체적인 정관·규정 등 명문화된 운영규범을 가지고, 셋째, 조직운영 체계가 있는 조직체를 통칭함.

41) 베트남, 라오스 등 사회주의권 국가에 존재하는 여성연맹, 청년연맹 등 정부의 체계하에 있는 군중조직(Mass Organization, MO)을 의미함.

3) 성격

- KOICA 시민사회와의 파트너십 사업은 시민사회협력실 소관의 ‘시민사회협력 프로그램’, ‘인큐베이팅 프로그램’, 다자협력인도지원실 소관의 ‘인도적지원 민관 협력사업’, 국제질병퇴치기금팀 소관의 ‘국제질병퇴치기금사업’ 등이 있으며 이밖에 세계시민교육사업, NGO 봉사단 사업 등 <그림 18>와 같이 구성되어 있음.
- 인도적지원 민관협력사업, 국제질병퇴치기금사업, 세계시민교육사업, NGO 봉사단 사업은 특정 세부 목적에 타깃화된 사업으로 시민사회협력실 소관의 파트너십 사업들과는 차이가 있음.
- ‘전략적 프로그램형 민관협력사업’은 시민사회협력실 소관 사업 중 최고 단계의 파트너십 사업으로 기존 프로그램과의 관계는 <그림 19>와 같이 ‘인큐베이팅 프로그램’, ‘시민사회협력 프로그램’의 상위단계에 위치함.
- ‘인큐베이팅 프로그램’은 KOICA 민관협력사업 수행 경험이 없는 신생, 신규 기관들을 대상으로 역량 강화 교육을 제공하고, 이들 기관의 사업발굴을 지원하는 사업으로, 참여 기관은 동 프로그램 참여를 통해 개발협력사업을 기획하고 시민 사회협력 프로그램 공모에 참여하게 됨.
- 신생기관의 인큐베이팅 프로그램 참여는 필수조건이 아니며 바로 ‘시민사회협력 프로그램’ 공모에 지원 가능함.
- ‘시민사회협력 프로그램’은 시민사회와의 대표적 파트너십 사업으로 연간 5억 원 이하의 자금 지원과 평균 2~3년, 최대 9년까지 수행 가능한 중기 파트너십 프로그램임.
- ‘시민사회협력 프로그램’은 중기 프로그램임에 따라 사업의 영향력(Impact) 설정 및 달성에 한계를 지니고 있어 중단기 성과(Outcome) 달성을 목표로 함.
- 본 연구를 통해 제안하는 ‘전략적 프로그램형 민관협력사업’은 기존 ‘시민사회협력 프로그램’에 참여해온 역량 있는 시민사회와 정부 간 전략적 파트너십을 통해 대규모 자금을 장기 지원하여 개발효과성 제고 및 개도국 발전에 기여하도록 하는 사업임.

〈그림 18〉 KOICA 시민사회 파트너십 사업의 구성과 전략적 프로그램형 민관협력사업의 포지셔닝



- 기존의 KOICA ‘시민사회협력 프로그램’이 3년간(최대 9년) 최대 15억 원을 제공하고 각 사업별 설정된 단기성과 달성을 목표로, 프로젝트 단위 사업을 추진하는 것에 비해 ‘전략적 프로그램형 민관협력사업’은 장기간(최대 15년), 대규모 ODA(KOICA 분담금 최대 300억 원) 지원, 우리 정부 정책과의 연계 강화, 다수 프로젝트 단위사업의 통합적 추진(민관협력사업의 프로그램화), 현지 제도·정책의 변화를 추구하는 사업으로, 프로그램 단위의 사업추진과 장기성과 달성을 목표로 하는 측면에서 기존 시민사회협력 프로그램 사업과 차별화되어 이를 ‘프로그램형’으로 규정함.
- 프로그램형 민관협력사업은 DAC 회원국이 추진하고 있는 포괄적협약(Framework Agreement) 성격의 사업에 해당함.

〈표 35〉 기존 시민사회협력 프로그램과 전략적 프로그램형 민관협력 사업 비교

	기존 사업	신규 사업
사업명	• 시민사회협력 프로그램	• 전략적 프로그램형 민관협력사업 (Strategic Partnership Program)
발굴주체	• CSO 자체 발굴	• CSO 자체 발굴
목표범위	• 서비스 제공 통한 주민 삶의 양적, 질적 변화	• 서비스 제공을 통한 주민 삶의 질 변화와 사업 분야 관련 현지 제도 또는 정책변화 추구

	기존 사업	신규 사업
사업지역범위	• 3일국의 지역사회 (Village/ Community)중심	• 일국의 지역 중심(province/ district 이상 수준까지 가능)
사업기간	• 기본 2-3년 • 연장 시 최대 3라운드 9년	• 기본 사업기간은 5년이며 5년을 'n라운드'로 함. 예) 2021~2025년이며, 이를 '1라운드'로 지칭 • 최대 총 3라운드 15년 수행 가능 ※ 1라운드, 2라운드의 사업기간은 5년을 필수로 하며 3라운드의 사업기간은 3~5년 (파트너기관 선택)으로 함. • 사업공모는 '차'(1차, 2차)로 지칭하며 매 2년마다 공모 진행 예) 2021년 1차 공모, 2023년 2차 공모
사업비	• 기본 최대 사업당 1년 5억 원, 3년 15억 원 • ODA 최대 9년간 45억 원 지원 • 자부담 8:2 적용 시 총사업비 9년간 56.25억 원	• ODA 자금 사업 당 1년 최소 10억 원~최대 20억 원, 5년 최소 50억 원~100억 원, 15년 최소 150억 원~최대 300억 원 지원 (단, 3라운드 사업기간 5년 미만 시 (3년 또는 4년) 그에 맞는 사업비 조정 필요) • 전체 사업비 중 CSO 자부담 8:2 적용 시 15년간 총사업비는 최소 187.5억 원, 최대 375억 원 • 전체 사업비 CSO자부담 7:3 적용 시 15년간 총사업비는 최소 214.35억 원 최대 428.55억 원 • 1(2)라운드 중간평가(4년차 실시) 결과에 따라 2(3)라운드 연장 여부 및 예산 규모 조정 가능
지원/ 자부담 비율	• 8:2	• 8:2
지원/ 선정가능 사업수	• 개별단체 1년 4개 지원, 4개 선정가능 (컨소시엄 1개 포함)	• 개별 단체 1차 최대 3개 지원, 1개 선정 가능

4) 정부 정책/전략목표 연계

- 본 사업은 정부와 CSO 간 전략적 파트너십 성격을 가지며, 이는 <표 36>과 같이 사업목표가 정부의 국제개발협력 정책 및 전략목표와 직결됨을 의미함.

〈표 36〉 정부 정책·전략과의 연계성

항목	내용
1. 국제개발협력 기본법	• 3조 정신(국제개발협력은 개발도상국의 빈곤감소, 여성·아동·장애인·청소년의 인권향상, 성 평등 실현, 지속 가능한 발전 및 인도주의를 실현하고 협력대상국과의 경제협력관계를 증진하며 국제사회의 평화와 번영을 추구하는 것을 기본정신으로 한다)에 부합
2. 3차 국제개발협력 기본계획 (2021~2025)	• 전략목표 및 세부전략목표
3. 정부-시민사회 파트너십 기본정책	• (파트너십 목적) 정부와 시민사회는 개발도상국의 누구도 소외되지 않는(Leave No One Behind) 지속가능한 발전과 인도주의 실현을 도모함.
4. 정부 대외정책 목표	• 신북/남방정책
5. 정부 국제개발협력 정책	• 취약국 전략, CPS 상의 중점분야 및 비중점 분야 등 - CPS 중점분야의 사업비 예산 - 비중점 분야의 경우 전략적 지원 필요성에 따라 지원 가능
6. KOICA 전략목표	• 전략 목표, 지속가능 발전 목표(SDGs) 달성을 촉진하는 가치 ODA, 미래 공동체와 함께 하는 상생번영 ODA, 사람이 주인공이 되는 참여 ODA • 사회적 가치경영을 선도하는 혁신 KOICA 4P: 사람, 평화, 번영, 환경 • SDGs 5, 13, 16
7. 국가선정	• 국가는 중점협력국에 한정(2차 중점협력국가 24개국)
8. 중점사항	• 사업 성과지표를 정부 정책/전략목표에 연동 * 정부 정책/전략목표의 범주는 '3차 기본계획', '3차 CPS', 'KOICA 전략목표' 등으로 설정하고 이후 구체화함.

5) CSO 자율성

- 본 사업은 CSO와의 전략적 파트너십을 통해 개발 효과성 제고 및 우리 CSO의 SDG 달성 기여도, 한국 정부 정책 실현 기여도 향상을 목표로 함. 따라서 엄격한 심사 과정을 통해 사업의 효과성은 물론 기관의 사업수행 역량, 조직역량을 평가하고 선정된 CSO에는 사업발굴, 재정 운용, 회계감사 등에 있어 <표 37>와 같이 자율성을 최대한 보장하여 사업 효율성 제고를 도모함.

〈표 37〉 CSO 자율성 항목과 내용

항목	내용
1. 사업지역 선정	• 사업지역(province/district 수준) 선정에 있어 아래 사항이 가능하나, 사업/개발효과성 입증을 고려해야 함. - 단일국가 내 한 사업지역에 전 사업비 사용 - 단일국가 내 다 사업지에 전 사업비 사용(A 지역 + B 지역 등) - 한 권역(지리적으로 인접한 2~3개 국가로 예를 들어 인도차이나 반도 등)에 전 사업비 사용
2. 사업 분야 및 주제	• 사업 분야 및 주제 선정은 CSO의 자율이나, CPS 중점, 비중점 분야 및 한국 정부 정책, 전략과 연계하여 설명해야 함. • 사업 분야 및 주제설정에 있어 다음의 세 가지 사업목표설정 기준을 고려해야 함. - 서비스 제공을 통한 주민 삶의 질 변화 - 사업지역(province/district 수준)의 제도/정책의 변화 - 한국 정부 정책전략과의 연계
3. 사업효과성 증진 비용	• 사업비 안에 일정 비율(5%~10%)로 한국/현지직원 역량 강화(국내외 교육, 연수, 훈련, 국제회의참가, 개발교육(사업 인지제고/홍보, 국민 참여), 제도/정책화 연구) 등에 사용 가능
4. 사업비 구성 및 예산변경	• 사업비 구성에 직, 간접비 고정비율 없음. • 예산변경 시 일정 부분(50% 이내) 자율적으로 변경 후 통보
5. 사업 회계감사	• 2차 회계 리뷰 시스템 도입 - (1차 리뷰) 사업비에 포함된 비용으로 현지 집행 내역에 대해 현지 회계법인이 리뷰, 국내 집행분은 국내 회계법인이 리뷰 - (2차 리뷰) KOICA가 정한 제3의 국내 회계법인이 사업별 무작위 회계 점검(랜덤 샘플링) 실시

항목	내용
	• 1, 2차 리뷰 결과, 일정 기준(집행내역의 점검 건수 또는 집행금액 대비 오류 금액 비율 등) 이상 오류율(불인정 처리해야 하는 집행내역을 인정처리하거나, 인정 처리해야 하는 집행내역을 불인정 처리하는 등) 발생 시 KOICA는 1차 리뷰 회계검사기관 변경 및 재검토를 요청할 수 있음. • 회계검사의 오류율 외 불인정 집행내역 발생 비율에 따라, 주의, 경고 등의 제재기준 마련(기존 시민사회협력 프로그램의 연간 전체 정산검토 결과에 따른 불인정 비율을 기준으로 활용) • 1, 2차 회계정산 검토를 통해 최종 집행금액 및 불인정 금액을 확정하고, 잔액은 KOICA에 반납 • 사업비 집행 기준은 「기술용역사업 용역비 집행 및 정산기준」 별표 2의 직접경비 항목별 집행 및 정산 지침을 따름. • 사업대상지 물가 및 외부전문가 활용 등 기관 내부 규정을 활용하여 단가를 마련하고, 집행 증빙 또한 현지 상거래 수준에 맞추어 증빙함(사업수행 단체는 국고를 활용하는 과정에서는 ‘선량한 관리자의 주의 의무’를 다하여야 함).
6. 자부담	• 자부담은 전체 사업 기간에 예산집행계획에 맞추어 자율적으로 편성하되, 매년 자부담 총액의 10% 이상 편성을 필수로 함. • 자부담 인정을 위한 현물 등 인정 범위 확대(현금 및 현물의 비율 등 상세내용은 변경 가능) - 인건비(파견 수당 등 포함) - 기증물품(Gift In Kind)의 현금가액 상품의 가격(조달청 고시 ‘내용연수’ 관련 5년 이상 물품의 나라장터 조달 가액) - 부동산 등(현지부동산(사업수행에 필수적으로 요구되는 부지를 요건으로 하며, 감정평가액을 기준으로 평가하고, 전체 자부담의 50%까지만 인정))

6) 참여 CSO

- 본 사업에 참여하는 CSO는 <표 38>에서 제시하는 자격을 갖춰야 함. 특히 법적으로 등록된 단체, 재정역량, 사업 경험은 모든 단체가 필수적으로 준수해야 할 사항이며, 컨소시엄은 참여 CSO들의 선택사항임.

〈표 38〉 참여 CSO의 자격

항목		내용
1. 법적으로 등록된 CSO		• KOICA 시민사회협력 프로그램 지원 자격에 해당되는 단체
2. 재정역량		• 다음의 세 가지 조건에 모두 부합하는 단체 - 3년간(과세기간 또는 사업연도 종료일 기준) 재무제표에 따른 자산가액(단체가 보유하고 있는 유·무형의 가치물 - 재화와 권리를 포함 - 토지, 건물, 차량운반구, 비품, 기계장치 등, 특허권, 저작권, 판매권, 임차보증금, 장기매출채권, 장기미수금, 장기선금금 등) 평균이 5억 이상이며, 공모 참여 직전 연도 5억 이상인 단체 - 단체의 연간 국제개발협력사업비(국제개발협력사업 수행을 위한 사업비, 인건비, 행정비) 20억 원 이상 - 본 사업으로 인한 KOICA 분담금이 단체의 직전 3년(공모 지원연도 기준) 평균 수입의 50%를 초과하지 않는 단체
3. 사업 경험		• KOICA 시민사회협력 프로그램(사회적연대경제사업 포함) 또는 국제질병퇴치기금사업에 (사업 수) 2개 사업 이상, (총 사업수행기간) 사업기간 5년 이상 수행한 경험이 있는 단체(사업 수, 수행기간 모두 충족)
4. 개도국 지역사회와의 파트너십		• 개도국 지역사회*와의 파트너십을 필수 요건으로 함. * 개도국 지역사회: 현지 중앙·지방정부, 대학, 기업, CSO, 협동조합 등 사회적경제조직, 주민조직(CBO, SHO, 마을개발위원회 등), 군중조직 등 ※ 한국 CSO 현지지부, INGO의 현지 지부 등이 현지 법상 현지 CSO로 등록된 경우 현지 CSO로 인정 ※ 현지 주체와의 파트너십은 최소 MOU 체결 이상의 문서로 확인 가능해야 함.⁴²⁾
5. 컨소시엄 경우	5-1. 2개 이내의 한국 CSO 컨소시엄	• 컨소시엄은 사업의 '공동 약정 주체'로서 사업 공동기획, 공동제안, 공동이행(공동이행방식만을 인정)을 의미함. • 컨소시엄 시 자부담 분배는 기관 간 합의하여 자율 결정 • 참여하는 한국 CSO가 사업수행자 역할만 수행하는 경우 공동 약정 주체가 아닌 사업 참여자로 간주, 컨소시엄에 해당 안 됨.
	5-2. 한국 CSO + 국제 CSO 컨소시엄	• 컨소시엄은 '공동 약정 주체'로서 사업 공동기획, 공동제안, 공동이행을 의미함. 사업 이행파트너 역할만 수행하는 경우는 해당 안 됨. • 참여하는 국제 CSO가 사업수행자 역할만 수행하는 경우 공동 약정 주체가 아닌 사업 참여자로 간주, 컨소시엄에 해당 안 됨. • 국제 CSO는 해당국에서 활동 가능한 법적조건만 있으면 특별한 참여 제약 없음.

42) MOA, 계약서 등도 무방함.

7) KOICA 타 시민사회 파트너십사업 참여

- 본 사업에 참여하는 CSO의 KOICA ‘시민사회협력 프로그램’, ‘국제질병퇴치기금사업’, ‘인도적지원 민관협력사업’, ‘인큐베이팅 프로그램(위탁수행)’에 대한 참여 가능 범위는 <표 39>과 같음.

<표 39> 전략적 프로그램형 시민사회협력 사업 참여 CSO의 타 사업 참여

구분	내용
1. 시민사회협력 프로그램	• ‘전략적 프로그램형 민관협력사업’에 참여하는 CSO는 시민사회협력 프로그램에 연간 1개 사업 지원 가능 ※ 2020년 KOICA 시민사회협력실 주제별프로그램 예산기준(298억 원) 100억 이상 증액이 이루어진 해 공모부터 본 사업 참여단체는 기존 ‘시민사회협력 프로그램’에 참여를 제한 함.
2. 기타 사업	• ‘국제질병퇴치기금사업’, ‘인도적지원 민관협력사업’ 등 ‘시민사회협력 프로그램’ 외 모든 KOICA 파트너십 사업에 참여 가능

- ‘전략적 프로그램형 민관협력사업’ 공모는 상반기에 진행하고 공모 결과가 시민 사회협력 프로그램 공모 시작 전까지 도출될 수 있도록 함.
- ‘전략적 프로그램형 민관협력사업’ 공모 결과 참여하지 못하는 단체들이 ‘시민 사회협력 프로그램’ 공모에 참여할 수 있도록 일정을 배치함.

8) 사업비 규모 및 참여 CSO 자부담 비중

- 참여 CSO의 유연한 재정운영을 위해 사업 규모를 최소, 최대로 구분하고 KOICA는 연간 최소 1년 10억, 최대 20억을 지원함.
- 자부담 비중을 총사업비의 20%로 설정할 경우 1라운드 총사업비는 5년간 최소 62.5억 원에서 최대 125억 원임. CSO 자부담 비중을 30%로 설정할 경우 1라운드 총사업비는 5년간 최소 71.45억 원에서 최대 142.85억 원임.

〈표 40〉 1, 2안 자금 규모

구분	KOICA/ CSO 부담비율	연간 KOICA 분담금 규모	연간 CSO 자부담 규모	연간 전체 사업 자금규모	1라운드 (5년) 전체 자금규모	2라운드 (10년) 전체 자금규모	3라운드 (15년) 전체 자금규모*
1안	8:2	10억~ 20억	2.5억~ 5억	12.5억~ 25억	62.5억~ 125억	125억~ 250억	187.5억~ 375억
2안	7:3	10억~ 20억	4.29억~ 8.57억	14.29억~ 28.57억	71.45억~ 142.85억	142.9억~ 285.7억	214.35억~ 428.55억

* 3라운드 사업기간은 사업수행단체가 사업 진행 정도에 따라 3~5년 중 설정 가능하며 3라운드 사업기간에 따라 총 사업기간은 13년부터 15년까지 설정될 수 있음.

※ 3라운드 사업기간에 따라 5년 미만 시 3라운드 사업비 규모는 조정이 필요함.

9) 모니터링과 평가

- 사업 모니터링 및 평가를 위해 CSO는 총사업비 3~5% 내에서 외부 분야 및 성과관리/평가 전문가 1~3인으로 구성된 성과관리팀을 고용하여 사업기간(기본 1라운드 5년) 동안 사업 모니터링 및 성과관리, 평가를 실행해야 함. 성과관리팀은 외부전문가로 구성하며, 사업수행 CSO와 협력하되 독립적으로 모니터링, 성과관리, 평가를 실시하고 결과보고서를 사업수행 CSO와 KOICA에 제출하도록 함.
- 외부 성과관리팀 선정은 규모에 따라 입찰 진행이 요구되며 성과관리팀 선정 절차는 사업수행 CSO가 일체 수행함.
- 사업수행 CSO는 자체적으로 성과관리팀을 별도로 추가 구성할 수 있으나, 이 경우에도 외부 성과관리팀 운영이 요구됨.
- 자체 성과관리팀 추가 운영 시 자체 성과관리팀과 외부 성과관리팀이 협력하여 성과관리를 시행할 수 있음.
- KOICA는 1라운드 4년 차에 종료평가에 준하는 중간평가(사업/개발 효과성 평가 및 사업운영 평가)를 실시하고, 그 결과를 바탕으로 연장 자격을 부여함. 또한, 1라운드 5년 차 상반기에 2라운드 연장심사를 시행해 당 사업의 2라운드 연장 여부를 최종결정함. 2라운드 4년 차(전체 9년 차)에도 동일 평가를 시행해 3라운드 연장 자격 부여를 결정하고 2라운드 5년 차 상반기(전체 10년 차) 3라운드 연장심사를 통해 3라운드 연장 여부를 최종결정함.

- (연장 자격요건) 4년 차 중간 평가결과 ‘부분 성공적사업(70점 이상)’은 동일 사업의 다음 라운드 공모 지원 자격을 부여받음.
- 연장심사는 연장 대상 사업만을 대상으로 실시하며, 신규 차수 공모심사와 병행하여 운영함.
- 프로그램의 효율적 운영을 위해 심사 일정은 연장심사, 공모 심사 모두 동일하게 진행할 수 있으나, 심사표는 기존사업의 성과 및 파급력, 지속가능성을 중심으로 별도 마련할 것을 제안함.
- 중간평가 결과는 다음 라운드 공모 지원 자격 부여 기준으로 활용하는 동시에 연장사업의 사업비 조정 근거로도 활용함.
- 4년 차 중간평가 결과 ‘매우 성공적사업’(평가점수 90점 이상)은 2라운드 사업비에 대해 1라운드 대비 예산 규모 최대 20% 증액* 지원 가능하며 ‘성공적사업’(평가점수 80~89점)은 전년도 예산 범위 내에서 지원가능하도록 하여 책무성을 제고하는 동시에 우수사업에 대한 인센티브를 제공함.
 - * KOICA 지원금 증액 시 20억 원을 상한으로 하되 민관협력사업 예산 증액 상황 등을 고려하여 상한액 상향 검토
- ‘부분 성공적사업’(평가점수 70~79점)은 2라운드 연장을 위한 공모 지원이 가능하나, 1라운드 대비 사업비 규모를 20% 삭감하여 지원가능하며, ‘미흡 사업’(평가점수 69점 이하)은 2라운드 연장을 위한 공모 지원이 불가함.
- 다음 라운드 연장을 위한 공모 지원 자격을 얻지 못한 CSO의 경우 다음 차수 공모에서 신규 사업으로 지원은 가능함.

〈표 41〉 평가에 의한 다음 라운드 지원 연계

구분	매우 성공적	성공적	부분 성공적	미흡
중간평가 결과	90점 이상	80~89점	70~79점	평가점수 69점 이하
2,3라운드 사업 지원 가능 여부 및 예산 조정	1(2)라운드 예산대비 20% 증액규모 지원가능	1(2)라운드 예산대비 같은 규모 지원가능	1(2)라운드 예산대비 20% 감액하여 지원가능	2,3라운드 연장 불가

- KOICA는 각 개별사업에 대해 사업 1라운드 종료 1년 후인 6년 차(2라운드 1년 차)에 1라운드 사업에 대한 종료평가를 실시해 사업을 통해 도출된 교훈 및 개선사항을 CSO와 협의해 2라운드 사업기획 및 수행에 반영함. 또한, 종료평가 결과는 동일 단체의 다른 차수 공모 신규사업지원에 대한 심사 시 기관평가 결과로 환류함.
- 아래 <표 42>는 라운드별 중간평가, 종료평가, 연장심사 시기를 보여줌.

<표 42> 라운드별 평가 및 심사 시기

구분	1라운드					2라운드					3라운드				
연차	YR1	YR2	YR3	YR4	YR5	YR1	YR2	YR3	YR4	YR5	YR1	YR2	YR3	YR4	YR5
평가				중간 평가		종료 평가			중간 평가		종료 평가			중간 평가	
심사					연장 심사					연장 심사					

* 3라운드 종료 후 차년도에 종료평가

10) 사업수행조직

- 본 사업은 정부와 시민사회 간 긴밀한 파트너십을 기반으로 개발협력 목표 및 국가 정책·전략, 사업 성과목표가 연계되는 특징이 있음. 이에, 사업수행과정에서의 양자 간 긴밀한 협의가 요구됨. 이를 위해 KOICA-시민사회 간 (가칭)‘전략적 프로그램형 민관협력 운영위원회(이하 운영위원회)’를 구성하여 사업수행 과정의 주요 내용을 협의하도록 함.
- KOICA는 운영위원회를 매년 정기적으로 개최해 사업수행과정에서 요구되는 개선사항 관련 소통, 사업성과 및 교훈 공유, 적용방안 모색 등을 공동 추진함.
- 특히 운영위원회는 ‘학습기능’을 강화하여 라운드별 종료평가를 통해 얻은 교훈을 공유하고 조직적, 사업적, 기술적, 관계적 측면에서 개선책과 적용방안을 함께 모색하는 등 차기 라운드 사업의 효과성 제고에 기여하도록 함.
- KOICA는 운영위원회를 통해 사업과 연계된 정부의 정책, 전략적 목표의 달성 여부를 점검하고 교훈사항을 CSO와 공유하며 개선방안을 함께 도출하도록 함.

11) 사업운영

- 2021년은 파일럿 사업으로 가용예산 규모에 따라 신규 3~5개를 선정하고 5년간 이 사업에 대한 1라운드 예산을 지원함. 1차 사업 시행 2년 후인 2023년부터 5~10개의 사업을 신규로 선정함. 이후 2년마다 새로운 차수의 사업을 공모를 통해 선정함.

〈표 43〉 초기 5년 신규 및 누적사업 예상 건수

구분	파일럿 1차 2021년	정규 2차 2023년	정규 3차 2025년
신규 사업 수	5~7개	5~10개	5~10개
총사업 수(누적)	0개	10~17개	15~27개

- 본 사업수행에 일부 단체 편중을 피하고 다양한 단체들이 참여할 수 있도록, 사업 초기인 1~3차수(2021~2025)까지는 1개 단체가 2개 차수(1차·2차, 2차·3차, 1차·3차)만 지원할 수 있도록 함. 또한, 지원 시 1개 CSO가 3개 사업까지 제안할 수 있으나, 선정 건수는 기관별 1개로 제한함. 따라서 3차 공모가 진행되는 5년 동안 1개 CSO가 2개 차수 총 2개 사업 이상 지원한 경우 최대 2개 사업까지 선정될 수 있음.
- 사업성과 확인, 예산의 안정적 확보, 장기적 추진 여부 등이 확정되면 2027년 정규 4차 공모부터는 CSO의 매 차수 지원 가능, 1개 기관의 선정 가능 사업 수 확대 등을 적극적으로 고려하도록 함.

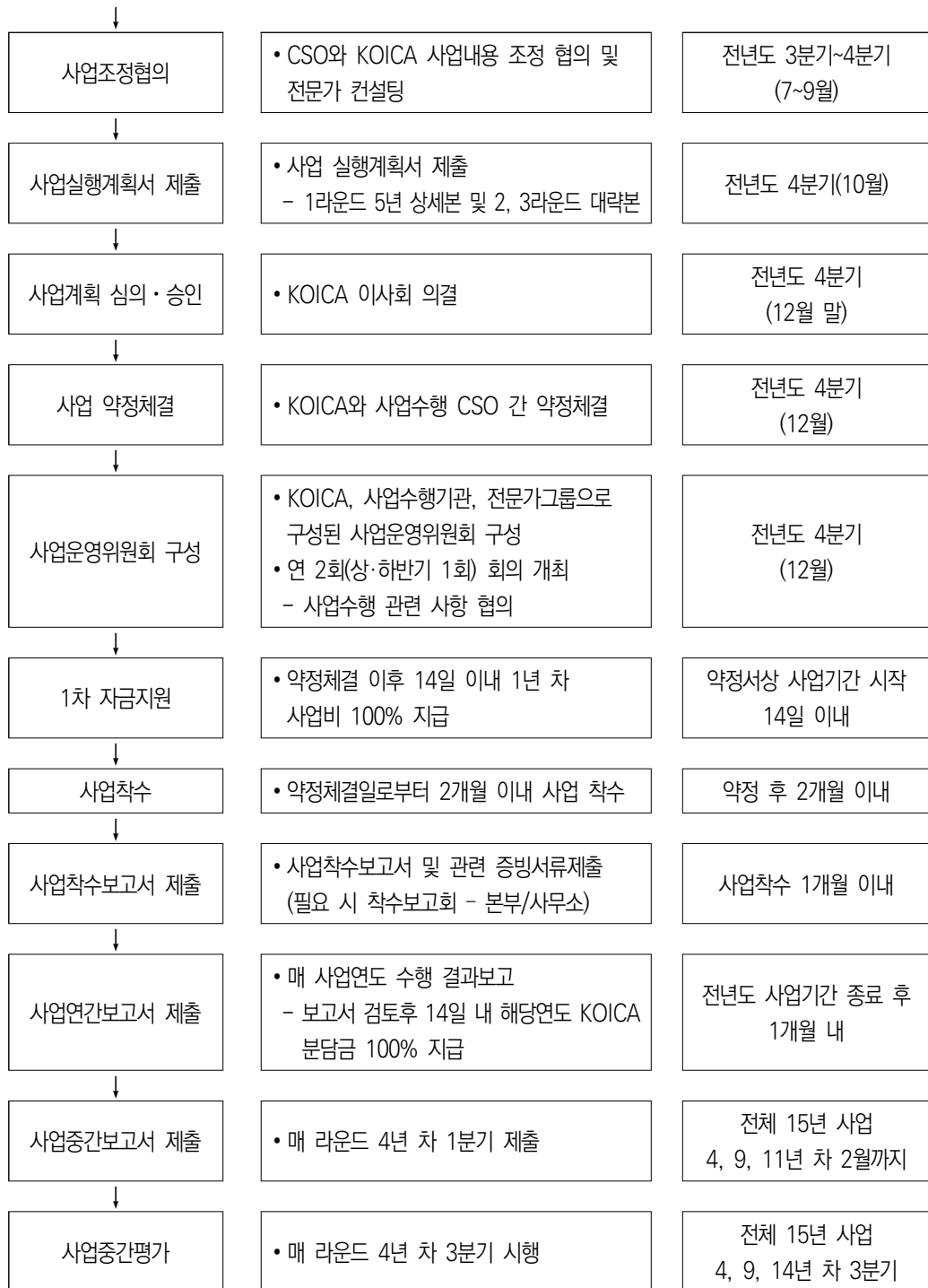
2. 사업운영 가이드라인

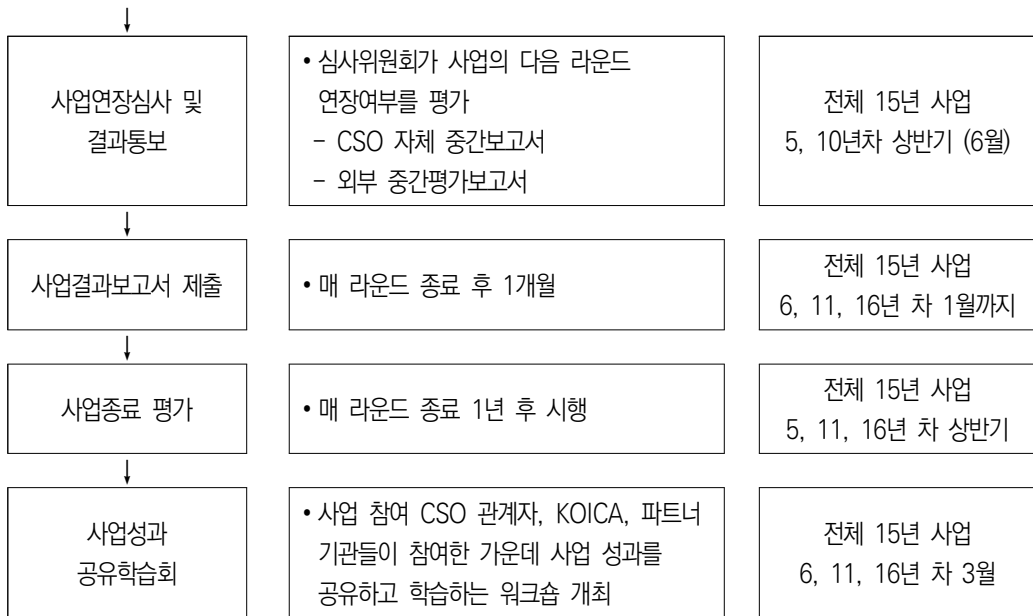
1) 사업수행 절차

- 전략적 프로그램형 민관협력사업은 〈그림 19〉과 같은 절차로 진행함.

〈그림 19〉 전략적 프로그램형 민관협력사업 수행절차 및 시행 일정

업무 단계	주요 내용	시행 일정
사업 설명회	• 시민사회대상 전략적 프로그램형 시민사회협력사업 설명회 개최 - 사업취지, 배경, 내용 - 사업시행 일정	전년도 4분기 (11월)
↓		
사업 참여신청서 접수	• 사업신청서를 접수 - 단체소개서 - 사업 예비제안서	전년도 1분기 (3월 限)
↓		
사업 1차 심사	• 심사위원회에서 서류, 심사하며 필요시 방문심사를 실시	전년도 2분기 (4월)
↓		
사업 1차 심사결과 통보	• 심사위원회 1차 결과 및 심사내용 통보	전년도 2분기 (4월)
↓		
사업 계획서 제출	• 사업 본 계획서 제출	전년도 2분기 (4월 末 限)
↓		
사업 2차 심사	• 심사위원회 2차 심사 - 서류심사 - PT심사	전년도 2분기 (5월 초)
↓		
사업 2차 심사결과 통보	• 심사위원회 2차 결과 및 심사내용 통보	전년도 2분기 (5월 초)
↓		
사업 3차 심사	• 심사위원회 3차 심사 - 면접심사(2차 심사 시 쟁점사항 중심)	전년도 2분기 (5월 말)
↓		
사업 3차 심사결과 통보	• 심사위원회 3차 결과 및 심사내용 통보	전년도 2분기 (5월 말)
↓		
사업계획수립	• 전체 지원사업 선정 및 지원액 결정	전년도 2분기 (6월)



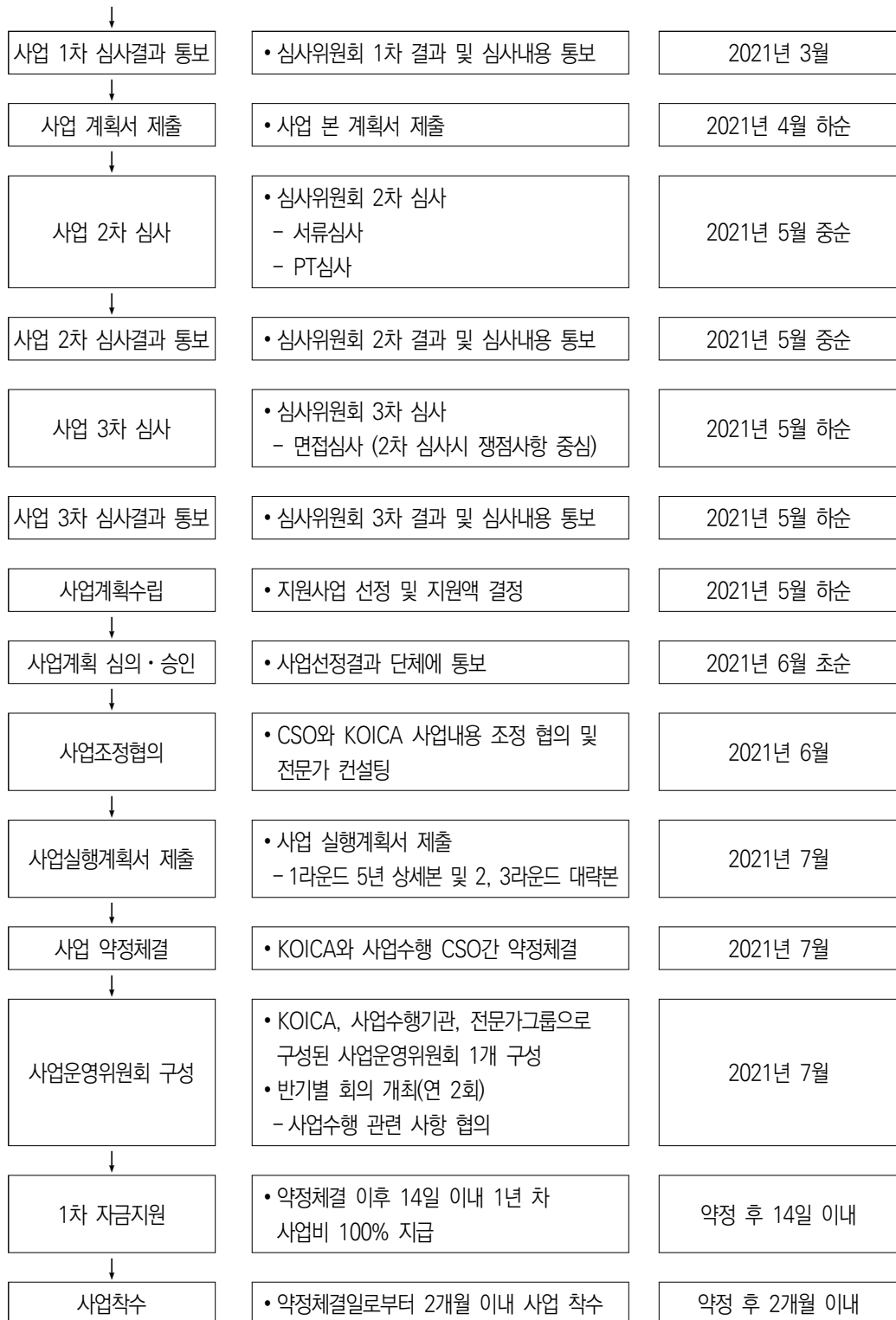


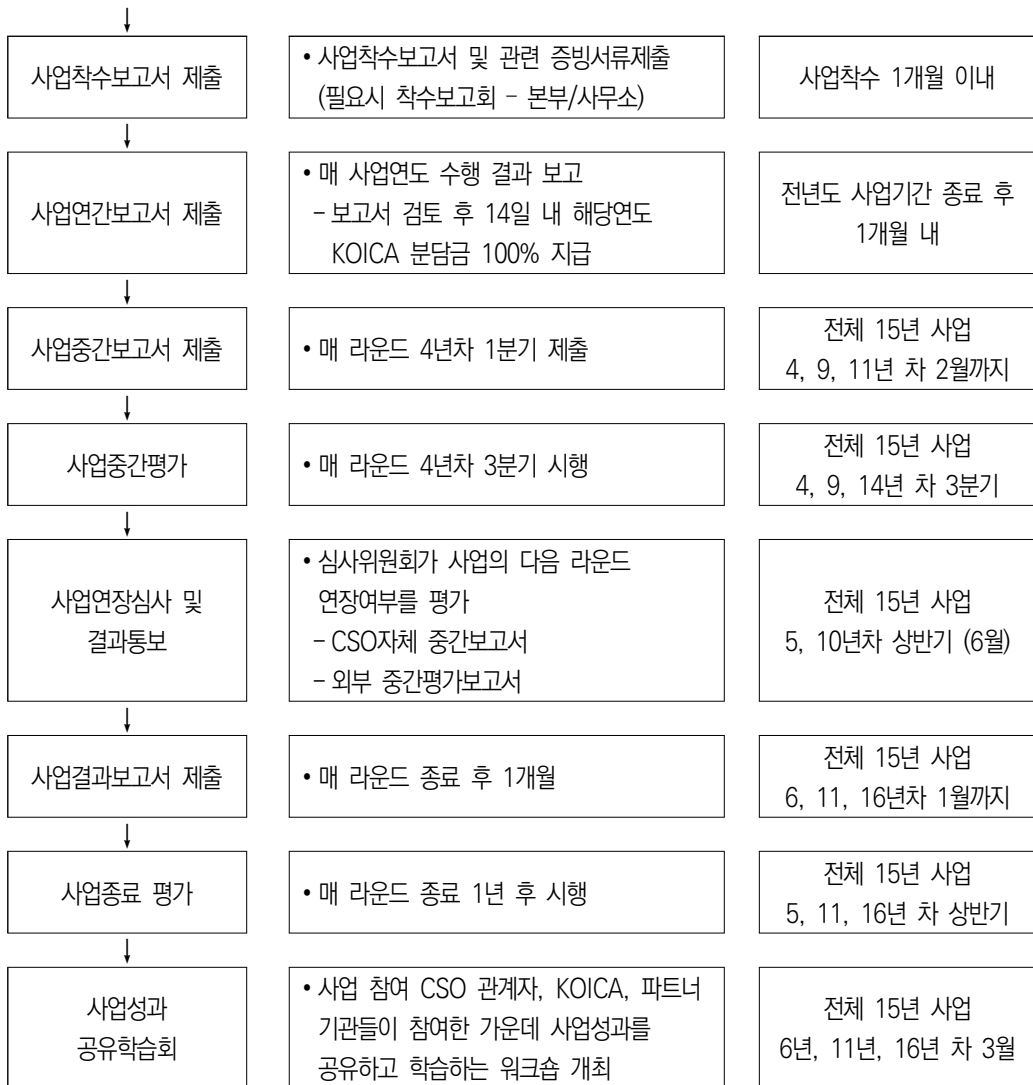
* 3개 라운드 5개년 풀로 제안하여 수행하는 사업을 예시로 작성함

- 2021년 시작하는 파일럿 전략적 프로그램형 민관협력사업(1차 사업)은 아래 <그림 20>과 같은 절차로 진행함.

<그림 20> 2021년 파일럿 전략적 프로그램형 민관협력 사업(1차 사업) 수행절차 및 시행 일정

업무 단계	주요내용	시행일정
사업 설명회	• 시민사회대상 전략적 프로그램형 시민사회협력사업 설명회 개최 - 사업취지, 배경, 내용 - 사업시행 일정	2020년 12월
↓		
사업 참여신청서 접수	• 사업신청서 접수 - 단체소개서 - 사업 예비제안서 ※ 일정에 따라 (1단계) 단체소개서 접수 및 심사 후 (2단계) 예비제안서 접수 및 심사로 나누어 진행 가능	2021년 2월
↓		
사업 1차 심사	• 심사위원회에서 서류심사하며, 필요 시 방문심사를 실시	2021년 3월





2) 참여신청서

- 참여신청서는 단체소개서 및 사업 예비제안서로 구성되며 구체적인 내용은 다음과 같음.

(1) 단체소개서

- 단체소개서는 설립 및 운영 근거가 되는 법·내규, 조직, 사업, 재정 및 책무성 등 5개 부문으로 구성되며 부문별 세부 항목은 다음과 같음.

〈표 44〉 참여신청서 내 단체소개서

구성 (세부항목 수)	내용 18개 항목	평가		
		유	무	
1. 법 (2개)	① 법적 NGO 등록* 유무 및 주요 내용	2	0	
	② 정관*유무 및 주요 내용	2	0	
2. 조직 (5개)	③ 이사회 및 주요위원회 조직도(이사 이름, 소속, 경력 등)	2	0	
	④ 직원 조직도 및 국제개발협력사업 담당직원 업무 소개	2	0	
	⑤ 조직도 및 국제개발협력 담당부서 업무소개서*	2	0	
		독립 담당자 존재	겸임 담당자 존재	담당자 없음
	⑥ 리스크 매니지먼트 시스템* 유무	2	1	0
	⑦ 성과관리 담당 조직 유무	2	1	0
	3. 사업 (4개)		유	무
⑧ 최근 5년간 사업 실적 목록(사업명, 금액, 사업지, 공여자) 유무		2	0	
⑨ 전년도 사업 파트너(공여 기관, 사업수행 파트너 기관 및 개인) 목록 유무		2	0	
⑩ 전년도 연간보고서* 유무		2	0	
		없음	1~3건	4건 이상
⑪ 최근 5년 이내 KOICA로부터 사업 수행상의 귀책 사유로 제재 이상의 조치 받은 이력 - 일반 용역 수행에 따른 제재(※ 용역사업 참여 제한 시 해당 기간 동안 본 사업 참여 금지) - 민관협력사업 ‘경고’		2	0점	-2점
4. 재정 (3개)			유	무
	⑫ 최근 3개년 재무제표*	2	0	
	⑬ 지정기부금 단체 여부*	2	0	
	⑭ 최근 3개년 외부회계감사보고서* 및 결산 정보공시*	2	0	
5. 책무성 (4개)	⑮ Safeguarding-아동/취약계층 보호 정책 가이드라인*	2	0	
	⑯ 내부고발 프로세스 유무	2	0	
	⑰ 윤리 및 행동강령(Code of Conduct) 유무(KCOC 회원인 경우 책무성 자가 진단으로 대체 가능) 및 주요 내용	2	0	
	⑱ 임금체불, 4대 보험 가입 신고 누락, 이행 강제금 부과 내역 유무	-4	0	

※ 항목 내 *표시는 관련 서류 첨부 필수

(2) 사업 예비제안서

- 사업 예비제안서는 8개 부문으로 구성되며, 부문별 세부 항목 및 배점은 아래 <표 45>과 같음.
- 예비제안서는 총 10페이지 내외로 작성하도록 함.

<표 45> 참여신청서 내 사업 예비제안서

구성	내용	배점
1. 사업배경, 목적, 목표	• 사업배경 및 경위(사업 기획 배경 등) • 사업목적 및 목표(주민 삶의 질 증대, 제도/정책 변화, 한국 정부 정책 실현 기여 등)	10
2. 사업개요	• 사업명, 사업지, 사업대상자	5
3. 전략적 접근법	• 한국 정부 정책과의 전략적 연계성 • KOICA 전략과의 연계성	15
	• 인권기반접근(HRBA)법 적용방안 • 파트너십 (한국 및 현지 중앙·지방정부 및 공공기관, 기업, 대학 및 연구기관, 컨설팅기관, 한국·국제 및 현지CSO와 사회운동조직, 국제기구, 현지 지역사회 등) • 제도/정책변화를 위한 애드보커시 • 한국 사회 구성원 대상 개발교육, 세계시민교육 등 개발인지제고 활동 • 사업 수행과정에서 활용하는 혁신적 접근	10
4. 사업변화이론도와 사업 PDM	• 사업 성과목표 및 활동간 연계 설명하는 변화이론도(Theory of Change, TOC) 및 이를 기반으로 하는 사업 PDM	25
5. 사업비 규모 및 자부담 동원계획	• 1라운드 5년간의 구체적 예산계획 • 2라운드(6~10년), 3라운드(11~15년)의 주요 항목별 예산계획 • 1, 2, 3라운드 자부담 동원계획	20
6. 성과관리	• 성과관리 체계 및 방식	10
7. 사업담당 조직	• 사업담당자 본부 및 현지 조직 체계 • 사업 성과관리 담당자	3
8. 기타	• 특별 투입 및 기타사항 • 안전관리방안	2
총점		100

2) 심사 과정 및 기준

- 심사는 총 4단계로 이루어지며, 참여신청서를 제출해 사업 참여 가능 단체로 선정된 단체는 이후 3단계의 심사를 거쳐 최종 선정됨.

〈표 46〉 심사 과정 및 주요 내용

단계	주요 내용	심사자
참여신청서	• 단체소개서: 5개 부문 18개 항목 총 34점 만점 중 80%*인 27.2점 이상 받은 단체 • 사업 예비제안서: 평가에서 80점* 이상을 받은 단체 * 시민사회협력 프로그램 선정기준(80점) 동일 적용 ※ 단체소개서 및 사업예비제안서 모두 만족 (기준점 이상)하는 단체	• 단체소개서: KOICA 시민사회협력실 • 사업예비제안서: 심사위원회 (KOICA 내외부 전문가로 구성하되 CSO의 현장사업에 대한 이해가 있는 전문가를 고려해 구성)
1차 심사	• 사업계획서 서류심사	• KOICA 내외부 전문가로 구성된 심사위원회
2차 심사	• 사업 프리젠테이션 - 심사위원회 대상 개별단체 PT(20분) - 질의응답(40분)	
3차 심사	• 사업 심층면접 - 심사위원회와 질의응답(1시간)	

* 심사기준은 KOICA의 시민사회협력사업 심사기준을 기반으로 설정하되 '전략적 프로그램형 민관협력사업'의 성격을 고려해 사업성과 목표 및 지표의 적절성, 전략적 접근방법의 타당성 및 효과성, 자원운용 계획의 적절성, 성과관리 계획의 타당성 등을 주요 항목으로 설정함.

3) 사업보고

- 사업참여 CSO의 보고서는 연간보고, 중간보고, 결과보고이며 보고주기와 내용은 아래 〈표 47〉과 같음.

〈표 47〉 사업보고 주기 및 내용

보고 주기	주 내용
• 사업 연간보고 - 1, 2, 3년차 연간보고서는 차년도 1월까지 제출	• (사업 수행과정) 목표 달성을 위한 사업 수행과정을 상세히 보고 • (성과관리) 성과관리표를 중심으로 프로그램 PDM상의 활동, 산출, 성과를 중심으로 보고 • (재정관리) 재정보고 • 2~5년차로 가며 점차 성과달성 내용을 설명 • 주요 도전과제 및 해결방안 설명 • 5~7페이지 분량
• 사업 중간보고 - 4년 차 1월까지 제출	• 사업 1, 2, 3년 차의 성과목표 달성도, 재정보고, 사업 주요 도전과제 및 해결방안 설명 • 10~15페이지 분량
• 사업 결과보고 - 6년 차 1월까지 제출	• 1라운드 사업 5년간의 성과목표 달성도, 주요 직간접적 성과 및 구체적 근거, 사업 교훈 중심 설명 • 1라운드 사업 5년간의 재정보고 • 30페이지 분량
• 연차별 정산보고 - 매 사업연도 종료 후 1개월 내 제출 - 2개월 간 1차 리뷰 - 추가 2개월 내 2차 리뷰 완료	• 연차별 사업비 집행 내역 보고 • 사업비 집행의 객관성 투명성 확인 • 사업비 집행의 합목적성 점검 • 1차 리뷰의 품질 평가 • 불인정 금액 및 미집행 잔액의 환수

- KOICA는 상기 운영 가이드라인을 바탕으로 별도의 안내서를 제작·배포하고 프로그램을 운영하도록 함.

/끝/

참고문헌 및 부록

참고문헌 및 부록

국내문헌

- 손혁상, 이화용, 한재광. 2015. 개도국 현지CSO 역량강화 및 우호적 환경조성 기여를 위한 KOICA LCPP 이행 전략과 프로그램 개발 연구. 성남: KOICA
- 한재광, 손혁상, 김성규, 신재은. 2019. 국제개발협력분야 정부-시민사회 파트너십 기본정책 KOICA 이행방안. 성남: KOICA
- KOICA. 2005. 노르웨이 대외원조 개관. Journal of International Development Cooperation, 2005(2), pp. 44-52. <https://doi.org/10.34225/jidc.2005.2.44>

덴마크 프로그램형 시민사회협력 프로그램 참고문헌

- DANIDA. 2013. Evaluation of Danish Support to Civil Society. Copenhagen K: DANIDA.
- DANIDA. 2014. Policy for Danish Support to Civil Society. Copenhagen K: DANIDA.
- DANIDA. 2014. Resource Allocation Model(RAM)-Resource Allocation to Danish Framework Organisations. Copenhagen K: DANIDA.
- DANIDA. 2017. Information Note. Copenhagen K: DANIDA.
- DANIDA. 2017. Danish Support to Civil Society: A Monitoring and Evaluation Framework to Demonstrate Results. Copenhagen K: DANIDA
- DANIDA. 2017. The world 2030: Denmark's strategy for development cooperation and humanitarian action. Copenhagen K: DANIDA.
- Ministry of Foreign Affairs of Denmark. 2018. Guidelines for Programmes & Projects. Copenhagen K: MFA

Ministry of Foreign Affairs of Denmark. 2019. Administrative Guidelines for Grants for Civil Society Organisations that Qualify as Strategic Partners. Copenhagen K: MFA

OECD. 2020. "Denmark", in Development Co-operation Profiles. Paris: OECD.

■ 스웨덴 프로그램형 시민사회협력 프로그램 참고문헌

EBA (2017) Analytical framework for portfolio analyses of Swedish development cooperation

Government Offices of Sweden (2009), Policy for support to civil society in developing countries within Swedish development cooperation

Ministry for Foreign Affairs (2000) Sweden's International Development Cooperation

OECD DAC (2019) Peer review on Development finance statistics Sweden

OECD · DAC (2019): Enabling effective development, Aid for Civil Society Organisations statistics based on DAC members' reporting to the Creditor Reporting system database(CRS), 2016-2017

OECD · DAC (2020): Enabling effective development, Aid for Civil Society Organisations statistics based on DAC members' reporting to the Creditor Reporting system database(CRS), 2017-2018

OECD iLibrary, Chapter 5. Sweden's delivery modalities and partnerships

Research Institute for work and society(2018), DONOR RELATIONSHIPS WITH DEVELOPMENT CSOs AT A CROSS-ROADS? A comparative study of changing funding realities in 6 European countries

Save the Children Sweden (2016) APPLICATION to Sida for funding of the Global Civil Society Organisation Program 2017-2021

SIDA (2005) Criteria for the selection of frame organizations

SIDA (2010) Sida's Instructions for Grants from the Appropriation Item Support via Swedish Civil Society Organisations

- SIDA (2013) · Review of Civil Society Support Modalities · at Sida HQ and Swedish Embassies
- SIDA (2017) Evaluation of 3rd Call off of civil society support through umbrella organisations 2013-2017
- SIDA (2017) Strategy for support to Swedish organizations in the civil Society 2016-2022
- SIDA (2019) Guiding Principles for Sida's Engagement with and Support to Civil Society
- SIDA, CSO database, <https://cso.sida.se/Report/AnnualReport>
- SIDA. 2019. Guiding Principles for Sida's Engagement with and Support to Civil Society. Stockholm: SIDA.
- SIPU (2013) Organisational Assessments of Civil Society Organisations (CSO) in view of possible qualification as Sida's framework and/or strategic partner organisations - Final Report Experiences and lessons learned from the organisational assessment programme 2012-14
- UNDP (2013) WORKING WITH CIVIL SOCIETY IN FOREIGN AID, Swedish Case Study
- University of Gothenburg (2011) Support to Civil Society Within Swedish Development Cooperation

Ⅰ 영국 프로그램형 시민사회협력 프로그램 참고문헌

- DFID. PPA proposal form, Programme Partnership Arrangements (PPAs) 2011-2014 Call for Concept Notes from Civil Society Organisations (CSOs), PPA FAQs, PPA Assessment and Selection Process, PPA Assessment Sheet.
- ICAI. 2013. DFID's Support for Civil Society Organizations through Programme Partnership Arrangements

- ICAI. 2013. DFID's Support for Civil Society Organisations through Programme Partnership Arrangements
- DFID Programme Expenditure: Eligible Cost Guidance
- PPA Assessment process, sheet
- PPA logical framework-helpage
- DFID, 2011. PPA Call for Concept Notes from CSOs, F&Q
- Coffey, 2012. Evaluation Manager PPA and GPAF : Evaluation Strategy
DFID-OXAM PPA Report (2005-2011)

■ 오스트리아 프로그램형 시민사회협력 프로그램 참고문헌

- Austrian Development Cooperation. 2007. NGO Cooperation Austrian Development Cooperation Policy document
- Austrian Development Cooperation. 2019. Framework Programmes Funding Guideline
- Austrian Development Cooperation. 2019. Strategic Partnerships Funding Guideline
- Austrian Development Cooperation. 2019. Individual Project Funding Guideline
- Austrian Development Cooperation. 2009. Guidelines for Project and Programme Evaluations
- Austrian Development Cooperation. 2019. Indirect Project Costs(PBE) Directive
- OECD. 2015. OECD Development Co-operation Peer Reviews AUSTRIA
- Bruyn Tom De, Huib Huyse. 2015. "New Trends in Governmental Funding of Civil Society Organization: A Comparative Study of 9 OECD DAC Donors."
KU LEUVEN HIVA Research Institute for Work and Society
- CID. 2018. CID Annual Survey of the International NGO Sector 2018. Wellington: CID.
- Coffey International. 2015. Programme Partnership Arrangements Evaluation
2014. A primary research feedback report

DFAT. 2020. Australian NGO Cooperation Program(ANCP) Manual

DFAT. 2015. Effective Development Partners Office of Development Effectiveness of DFAT. Evaluation of the Australian NGO Cooperation Program Final Report. DFAT and NGOs

I 기타

Ministry of Foreign Affairs. 2018. Partner Countries in Norway's Development Policy. Report to the Storting(White Paper) 2017-2018.

Nijs Leen, and Robrecht Renard. 2009. "Reforming government funding of development CSOs, A comparative analysis of eight European donors." University of Antwerp working paper.

Norad(2008) Support Models for CSOs at Country Level

Norad. 2011. Cooperation agreement-Application Guide. Oslo: Norad

Norad. 2015. Guide to completing the Application for project and program funding-Norwegian and International Civil Society Organizations. Oslo: Norad.

NZAID. 2003. Strategic Policy Framework for Relations between NZAID and New Zealand NGOs. Wellington: NZAID

NZAID. 2019. Partnering for Impact Frequently Asked Questions and Summary. Wellington: NZAID

OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9b77239a-en>.

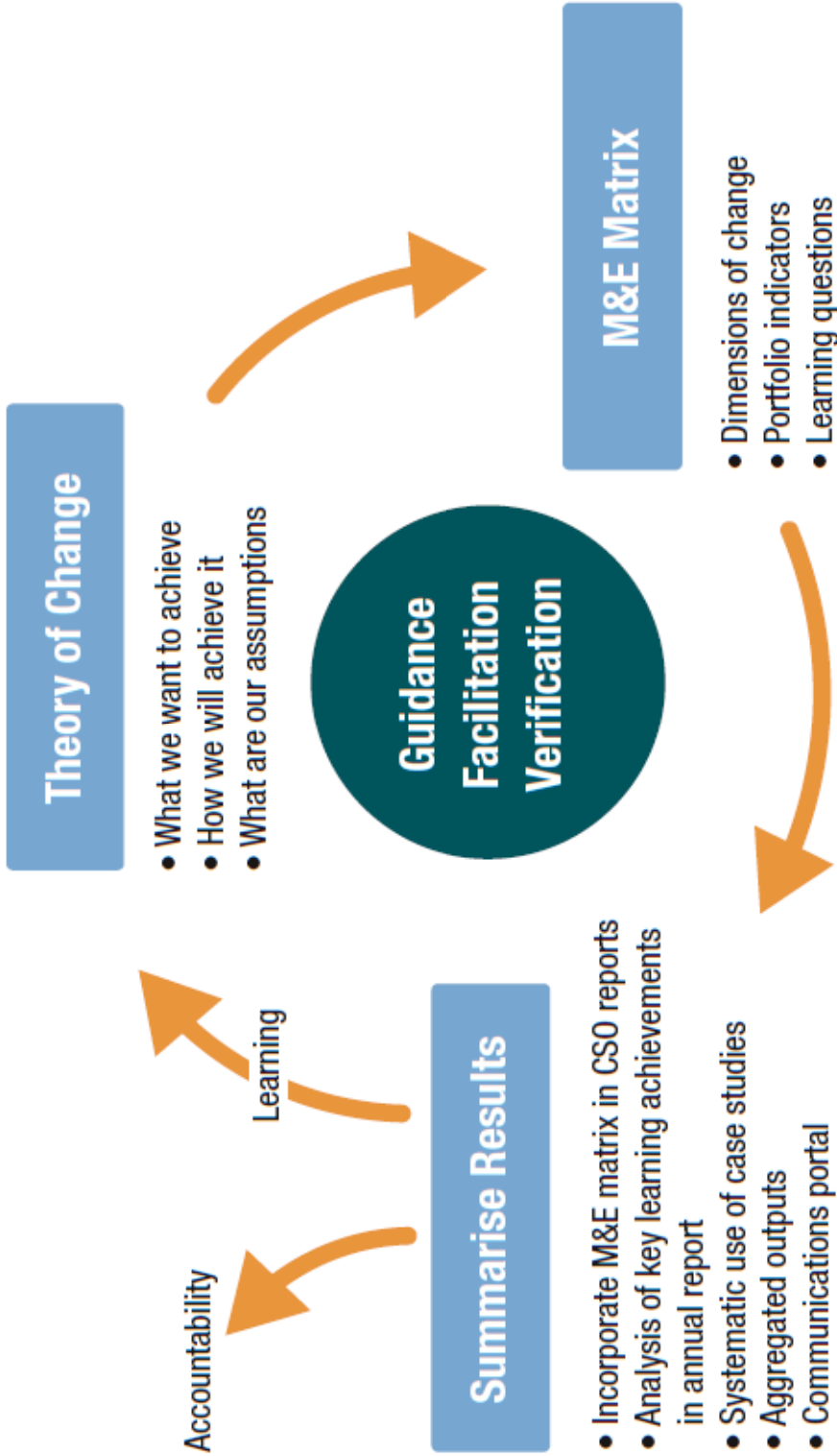
OECD. 2020. Aid for Civil Society Organisations: Statistics based on DAC Member's reporting to the Creditor Reporting system databases(CRS) 2017-2018.

Sapere Research Group. 2018. Evaluation of MFAT's Partnerships Fund. Wellington: New Zealand Ministry of Foreign Affairs and Trade

Schuplen Lau. 2016. The NGO Funding game- The case of Netherland. CIDIN, Radboud University.

UNDP (2012) Donors' Civil Society Strategies and Partnership Modalities a Resource Guide

[붙임 1] 덴마크: M&E Framework 구성



출처: DANIDA(2017). Danish Support to Civil Society: A Monitoring and Evaluation Framework to Demonstrate Results

[붙임 2] 덴마크: M&E Matrix 세부 지표

Change area	Portfolio indicators	Learning questions
SHORT TERM OUTCOMES		
Support to National CSOs (SO)		
SO1 - <i>Partnership</i> New and innovative models of partnership are supported that empower a diverse range of Southern CSOs	• £ passed on directly to civil society partners, disaggregated by type of CSO • # of end partner CSOs supported, disaggregated by type of CSOs • # and description of innovative partnerships developed • # and description of south-south partnerships supported • # and % of Southern partners that believe that there is a re-balancing of power in their partnership with Danish CSOs	• Which different types of partners are being supported, e.g. traditional structures, newer forms of civil society? What challenges does this present, and how are the associated risks managed? • Is there evidence of re-balancing the partnership i.e. making it responsive and accountable to the partner and including the gradual transfer of financial and decision-making responsibility? • Does the partnership involve multi-sectoral collaborations e.g. academic, private enterprises?
SO2 - Capacity Development Individual southern CSOs have strengthened their organisations, their legitimacy, and their sustainability into the future through Danida supported capacity development.	• # and description of cases where capacity of Southern CSOs has been enhanced • # (and type) of Southern CSOs provided with capacity support • # and % of Southern partners that believe Danish CSOs have provided effective capacity development support.	• To what degree is there evidence that capacity development is responsive to the priorities and needs of partners? • What areas of capacity does support focus on? e.g. technical, financial, leadership? • What methods are being used to support capacity development (e.g. accompaniment, training, mentoring, peer exchange etc.) and which are proving most or least effect? • How is capacity building being delivered (e.g. directly or through a third party, through international or national providers)? What difference does this make? • Does the capacity development contribute to organisational legitimacy, internal democracy and accountability? (e.g. participation and feedback mechanisms from rights holders as a part of programming.) • How is capacity building contributing to partners' long term organisational and financial sustainability?

Change area	Portfolio indicators	Learning questions
Individual Southern CSOs have increased their capacity to engage in advocacy/influencing work in support of rights holders	# and description of cases where capacity of Southern CSOs to engage in advocacy work has been enhanced # and type of Southern CSOs supported to enhance advocacy work # and % of Southern partners that believe Danish CSOs have been 'very effective' or 'effective' at providing advocacy support	- Other than capacity building, in what other ways have Danish CSOs added value to the advocacy efforts of Southern CSOs? - Which means of support have been most (or least effective)? - Is there evidence that Danish CSOs have helped Southern CSOs have enhanced access to national, regional or international fora? - Have partners adopted HRBA approaches as a result of capacity development by Danish CSOs?
National CSOs/community organisations are strengthened in fragile or humanitarian contexts	# (and type) of Southern CSOs supported in fragile or humanitarian contexts	- To what extent is support building the capacity of national actors within the emergency response? - To what extent is Danish CSO support contributing to the agenda of localisation of humanitarian aid? - How are Danish CSOs connecting relief and development? - How do interventions help build/rebuild community structures? - How is the voice of affected populations being supported within the response?
Changes for Rights holders (fragile/humanitarian only)		
SO3 - Individual communities/groups of rights holders lives and basic needs are protected and met through humanitarian assistance	# of people receiving direct assistance via humanitarian programme disaggregated by age and gender	- To what extent did humanitarian assistance provided by Danish CSOs meet the different needs of men and women and the needs of the most vulnerable amongst affected population? - To what extent was the response timely and flexible enough to respond to the needs of different groups and the changing context
Work in Denmark and internationally		
SO4 - Popular Support in Denmark Mobilisation of popular support and engagement in development and humanitarian assistance in Denmark	# and description of cases where Danish CSOs have engaged in popular support within Denmark	- Is there evidence that engaging in popular support increased support for Danida (or aid budgets)? - Is there evidence that engaging in popular support helps the work of Danish CSOs overall, or leads to more pressure to change international policies?

Change area	Portfolio indicators	Learning questions
SO5 - International Alliances Danish CSOs engage in international alliances to support inclusive and rights based development and humanitarian assistance	• # and description of international alliances that Danish CSOs are involved in	• What is the specific contribution of Danish CSOs to international alliances, and what effect have they had?
SO6 - Innovation/Learning Danish CSOs provide added-value to Danida or the sector (innovation, learning, unique positioning)	• # and description of cases where Danish CSOs have integrated learning into improved programming • # and description of cases where other agencies, such as government or international organisations, have used Danish CSO learning in altered policy and practice • # and description of cases where innovative projects / programmes have been scaled up or replicated by others	• What added value do Danish CSOs bring Danida or the sector in areas such as innovation and learning? • To what degree does the mixture of CSOs supported enable Danida to be strategically relevant? • To what extent does the work of CSOs complement or add value to Danida's own advocacy/influencing efforts? • What influence do Danish CSOs have on global confederations and in promoting a Danish approach? • What added reach or influence do Danish CSOs give through their global confederations and networks?
INTERMEDIATE OUTCOMES (IO)		
IO1 - National Civil Society Stronger national CSOs that are: diverse, inclusive, representative of/accountable to rights holders, independent.	• # and description of change in capacity of CSOs where Danida/Danish CSOs have some evidenced contribution • # and analysis of type of end partner of Danida/Danish CSOs • Civil Society Index/studies on civil society in country	• Is support to civil society based on a careful situational analysis – political economy, gender, power, drivers of change conflict analysis and systematic risk assessment? • Which type of Southern CSO (e.g. informal, social movements, traditional CSOs, national NGOs, rural/urban CSOs) are encouraged and supported? • How viable are Southern CSOs into the future within different countries? • To what extent are Southern CSOs organisations of poor and excluded groups themselves, or in what way are they accountable to them in their work? • To what extent is there evidence that less dependent, more representative CSOs have stronger legitimacy to speak out and influence change, and are better able to support rights holders?

Change area	Portfolio indicators	Learning questions
CSOs form alliances between themselves and other actors to push for more inclusive and rights based development and humanitarian assistance	# and description of alliances that CSOs have formed or are engaged in..	- To what extent are CSOs catalysing new alliances across different sectors and actors to achieve change? - To what extent do these alliances include rights holders themselves or support their voice? - What has the contribution of Danish CSOs been to the promoting the implementation of better coordination of international humanitarian responses
IO2 - Changes for Rights holders		
Individual communities/ groups of rights holders are: aware and organised; able to monitor and hold government and service providers to account; see tangible improvements in their lives and well being	# and description of cases where communities/ groups of right holders have increased awareness; are better organised; are better able to hold government and service providers to account; with a verifiable contribution from Danida-supported CSOs # of people reached # of women and girls supported directly through gender-based initiatives # of people receiving direct assistance via humanitarian programmes # of people with improved access to health, education, water or youth based initiatives.	- What particular changes in the situation of communities / groups of rights holders are being achieved, and how are Danida-supported CSOs contributing? - Does information, awareness and organisation lead to action? If not what does prompt communities/ groups to take action? - How do these changes contribute to SDG goals or the agenda of “no one left behind”?
LONG-TERM OUTCOMES (LO)		
LO1 - International Duty Bearers Changes in policy, practice, attitude and behaviours of international actors that enhance their responsiveness to rights holders	#, type and description of policy changes with a verifiable contribution from Danida-supported civil society	- To what extent have changes in international actors been influenced by different actors such as International Alliances, Danish CSOs and Danida-supported Southern CSOs? - To what extent is it possible for international actors to influence national actors? - To what extent are Danida/ Danish CSOs influencing better functioning of the humanitarian system?

Change area	Portfolio indicators	Learning questions
LO2 - National duty bearers Changes in policy, practice, attitude and behaviours of national or local governments, private sector organisations and/or other actors that enhance their responsiveness to rights holders	• #, type and description of changes with a verifiable contribution from Danida-supported civil society •	• To what extent have changes been influenced by civil society alliances? • To what extent is strengthened civil society leading to greater accountability of government and other actors? Do individual specific changes lead to changes in the wider system? If so, under which circumstances? • To what extent have changes in national actors been influenced by changes in international actors? • Which modalities (e.g. lobbying, campaigning, direct action, technical assistance, and mobilisation) were most/ least effective in bringing about change in each context? • Is there evidence that citizen pressure is leading to wider change? If so, what, and under which circumstances?
IMPACT (I)		
I1 - Achievement of sustainable development goals (SDGs) with no one left behind	• SDGs in priority Danida countries	• Is there evidence that Southern CSOs supported by Danish CSOs are focusing more on equitable development? • Which SDGs are being most influenced in specific countries by Danish CSOs, working through Southern CSOs?
I2 - Large scale changes in the lives and well being of many communities/groups of rights holders	• Cases showing improved lives of poor and vulnerable people with a plausible contribution from Danish CSOs	• Is there any clear evidence of changes in national/international policy translating into improved lives of rights holders? If so, what was the contribution of Danish CSOs? • How can change be scaled up?

출처: DANIDA(2017). Danish Support to Civil Society: A Monitoring and Evaluation Framework to Demonstrate Results

[붙임 3] 덴마크: Expression of Interest 양식

PART A: EOI IN PARTICULAR LOTS

Organizations may express interest in applying for one or more of three partnership lots.

EOI in specific lots	
EOI in applying for:	Yes / No
Lot CIV: Civil society development	Yes / No
Lot HUM: Humanitarian action	Yes / No
Lot LAB: Labour market and private sector framework conditions	Yes / No

EOIs for lot CIV and lot HUM are accepted from single entities only.

EOIs for lot LAB may be submitted by single entities or by consortia comprising two or more partners, one of whom submits the EOI form as lead applicant. A consortium is a partnership between two or more Danish labour and business member organisations, which have signed a consortium agreement or a joint declaration of intent. All partners of a consortium are expected to fulfil the eligibility criteria with supporting documentation as required, unless it is explicitly stated that a criterion can be met by the “consortium as a whole for lot LAB”.

PART B: ORGANISATIONAL DETAILS

Applicant information	
Name of applicant (lead applicant in case of a consortium for lot LAB only)	
Address	
E-mail and tel.	
Website	
Director/legal representative:	
Contact person for this application: name, email, telephone	
CVR/SE number + date of registration	
Supporting documentation <i>Please, enclose:</i> • Certificate of registration (CVR or similar)	
Co-applicant (<i>for lot LAB only</i>)	



Name of co-applicant (in case of a consortium)	
Address	
E-mail and tel.	
Website	
Director/legal representative:	
CVR/SE number + date of registration	
<i>[In case of more co-applicants, insert more fields as appropriate]</i>	
Documentation Please, enclose: • Certificate of registration (CVR or similar) for all consortium members • Joint declaration of intent or similar, signed by all consortium members (for lot LAB only)	

PART C: ELIGIBILITY CRITERIA

GOVERNANCE	
Governance	<i>Yes / No</i>
The applicant organisation is a civil society organisation operating on a non-profit basis with a registered office and activities in Denmark. This includes organisations engaged in international development, humanitarian organisations, trade unions, business member organisations, and faith-based organisations.	<i>Yes / No</i>
The applicant organisation has approved articles of association.	<i>Yes / No</i>
The applicant organisation has an independent governing board. If part of an international alliance, the board must be appointed by the organisation based in Denmark, and it must be free and able to make independent decisions on strategic and operational issues.	<i>Yes / No</i>
Comments for clarification <i>Max 10 lines</i>	
Documentation Please, enclose: • Articles of association or similar	
Membership The applicant declares having at least 300 contributing members or individual regular sponsors in Denmark either directly or (for umbrella organisations) through at least one of its membership organisations, as indicated below:	31.12.2016



a. Contributing members, directly or through memberships organisations (number of individuals)		
b. Individual regular sponsors (number of individuals)		
Documentation Please, enclose: If acquired from SKAT by the applicant: Documentation on approval by SKAT under the Tax Assessment Act, Section §8A (as documentation for at least 300 members/support persons).		
CAPACITY		
Programme management and country presence The applicant declares having a minimum of experience managing programmes totalling a budget of minimum 1 million DKK in at least two DAC countries. The presence must be current and have been on-going for at least the two preceding years (<i>consortium as a whole for lot LAB</i>). This criterion must be fulfilled for Danida priority countries and regions relevant for the lot applied. For applicants applying for support under lot HUM and lot CIV/LAB, this criterion must be fulfilled for Danida priority countries relevant for the two lots as a whole (<i>ref. Information Note, chapter 4</i>).		
Country1 Indicate country, programme, duration of presence, budget, character of presence (directly or through established partnerships) - max. ½ page		
Country2 Indicate country, programme, duration of presence, budget, character of presence (directly or through established partnerships) - max ½ page		
Documentation Please enclose: Relevant supporting documentation (programme documents, annual results reports or similar for stated two country programmes).		
Development/humanitarian budget volume The applicant declares having management experience of development and/or humanitarian budgets (from Danida or other donors which have been subject to reporting similar to what is required from Danida or CISU), in excess of DKK 15 million annually (average 2014-15 or equivalent fiscal years) (<i>consortium as a whole for lot LAB</i>). If the applicant is part of an international alliance, the applicant must have been fully accountable for the funding in question.		
Total costs expended	2014	2015
Total costs expended for development and/or humanitarian purposes (from any donor/source of funding).	DKK '000	DKK '000
Documentation Please, enclose:		



Audited accounts for 2014 and 2015 or equivalent fiscal years		
Audit reports	2014	2015
The applicant declares having audit reports without substantial qualifications for the preceding two fiscal years.	<i>Yes/No</i>	<i>Yes/No</i>
Documentation <i>Please, enclose:</i> Audit reports for 2014 and 2015 or equivalent fiscal years		
Integrity and solvency The applicant testifies to and – upon request – will be able to document that it has <u>not, within the last five years, been</u> in any of the following situations:		<i>Yes/No</i>
It is bankrupt, subject to insolvency or winding-up procedures, where its assets are being administered by a liquidator or by a court, where it is in an arrangement with creditors, where its activities are suspended, or where it is in any analogous situation arising from a similar procedure.		<i>Yes/No</i>
It has been established by a final judgment or a final administrative decision that the applicant is in serious breach of its obligations relating to the payment of taxes or social security contributions in accordance with the law of the country in which it is established, or those of the country of the performance of the partnership.		<i>Yes/No</i>
It has been established by a final judgment or a final administrative decision that the applicant is guilty of grave professional misconduct.		<i>Yes/No</i>
It has been established by a final judgment that the applicant is guilty of fraud, corruption, money laundering, terrorist financing, child labour or other forms of trafficking in human beings.		<i>Yes/No</i>
Comments for clarification <i>Max 10 lines</i>		
Anti-corruption policy The applicant declares having an anti-corruption policy in place.		<i>Yes/No</i>
Documentation <i>Please, enclose:</i> Anti-corruption policy		
Core Humanitarian Standard (When applying for lot HUM) The applicant declares:		<i>Yes/No</i>
Being verified against the Core Humanitarian Standard		<i>Yes/No</i>



Being certified against the Core Humanitarian Standard	Yes/No
Being in the process of being verified or certified against the Core Humanitarian Standard	Yes/No
Being committed to initiate a process of verification or certification in the course of 2017 against the Core Humanitarian Standard	Yes/No
Comments for clarification Max 10 lines	
Documentation Please, enclose: Documentation on verification / certification against CHS.	

PART D: SIGNATURE

SIGNATURE	
Intention to submit application By submitting this EOI for applying for a strategic partnership, the applicant confirms being willing to submit an application, if selected and invited to do so.	
Solemn declaration The applicant solemnly declares that the information and declaration by the applicant in this EOI with relating annexes are correct.	
Signature:	
Name	
Title	
Place/ date	



출처: DANIDA(2017). Information Note: Strategic Partnerships between Danish Civil Society Organisations & Ministry of Foreign Affairs of Denmark

[붙임 4] 영국: 기관 자체 평가 양식

Grantee Self Assessment

Please complete the template below by rating the significance of additionality to overall achievements reported under each criterion. Grantees must provide justification for each score.

The rating system will be based on the same colour code elsewhere in the Evaluation Strategy, as follows:

- **Red** (the additionality is not very significant or non-existent) – the vast majority of what has been achieved would have happened without DFID funding;
- **Amber** (the additionality is significant) – approximately 50% of what have been achieved in the reporting period could credibly be attributed to DFID funding and it would not have been achieved without it; and
- **Green** (the additionality is very significant) – all or most of what has been achieved would not have been achieved without DFID funding.

Criteria	Sub-Criteria	Description of different dimensions of additionality (key prompts /questions)	Rating	Justification & verification
Relevance	Representativeness	<i>To what extent has DFID funded support represent the needs of the beneficiary group? How has this resulted in greater benefit than would have otherwise been achieved?</i>		
	Targeting Strategy	<i>To what extent has targeting resulted in greater benefit than would have otherwise been achieved?</i>		
Efficiency	Cost-effectiveness	<i>How has DFID funding resulted in efficiency gains that would not have otherwise been achieved?</i>		
Effectiveness	Learning	<i>How has learning achieved through DFID funding added value to the grantee, sector, DFID or other stakeholders?</i>		
	Innovation	<i>How has DFID funding enabled grantees to innovate and influence change that would not have otherwise been possible?</i>		
	Partnership working approach	<i>How has partnership working through DFID's funding resulted in benefits that would not have otherwise been achieved?</i>		
	M&E systems	<i>How have M&E systems developed as a result of DFID's funding enabled information gathering and learning would not have been possible otherwise?</i>		
	Output performance against the logframe	<i>To what extent has DFID funding enabled grantees to deliver their outputs that would not have been possible otherwise?</i>		
Results	Improving lives	<i>To what extent has DFID funding enabled grantees to improve the lives of the poor and marginalised in ways that would not have happened otherwise?</i>		
	Other results	<i>To what extent has DFID funding enabled other results to be achieved that would not have happened otherwise?</i>		

출처: Coffey(2012). Evaluation Manager PPA and GPAF : Evaluation Strategy

[붙임 5] 영국: 각 사업의 달성 목표와 DFID 정책 간 연계표

ANNEX 3 KEY ELEMENTS OF OXFAM'S STRATEGIC AIMS RELATED TO PPA OBJECTIVES

Objectives	Strategies	Outcome Indicators
People in poverty will achieve a sustainable livelihood.	• Work with others to significantly scale up successful programming in agriculture and agricultural marketing. • Campaign to improve the security of labour markets for women. • Explore work on urban entrepreneurship. • Extend its learning and scale-up its response to the impact of HIV on people's livelihoods and coping mechanisms. • Work on the potential pro-poor impact of foreign direct investment and campaign to pressure companies to improve their practices. • Campaign at the national, regional and global level to change the overall policy environment within which poor people's livelihoods opportunities and aspirations are to a large degree determined.	• Three programmes about small-scale agriculture significantly scaled-up in reach, and learning shared with other programmes. • Research and policy work on the role of small-scale agriculture in national development linked to the Make Trade Fair Campaign. • Urban livelihoods programmes being implemented in several countries, with strategic research and training conducted that will feed into the development of new programmes. • Households affected by HIV (initially in six countries in Southern Africa) have improved means of livelihood and coping mechanisms where destitute. This will include households headed by children or supporting orphans. • Shifts in trade policies, including timeline for end to agricultural subsidies, appropriate "spframework for developing "special and differential treatment", agreements on commodity price regulation, pro-poor focus for regional and bi-lateral trade agreements. • Learning from 3-5 pilot initiatives for engaging the private sector in pro-poor development shared. • Women workers' organizations and unions in up to six countries sustain effective alliances that succeed in improving labour regulation policy and enforcement to protect workers in precarious employment. • Improvements in company practices in purchasing and supply chains in specific sectors. • Research and policy work on precarious employment linked to Trade Campaign. • Small-scale farmers have increased access to markets, particularly for rice, sugar, cotton and coffee. • Continued growth in the Fairtrade market.
Poor and marginalized people will have an effective voice in influencing decisions affecting their lives.	• Work with partners to increase the tangible benefits of the PRSP and other national policy processes for poor women and men. • Support the engagement of citizens' groups in holding local governments to account, and local government to develop participatory ways of working with citizens. • Work with partner organizations to clarify mutual expectations on partnership, develop Oxfam's skills in rights-based approaches and work with other International NGOs to extend the ways in which INGOs hold themselves accountable to partners and people living in poverty.	• Six countries make specific pro-poor policy changes and/or budget allocations that operationalise aspects of PRSPs or other national policy processes. • Civil society organizations in six countries have improved capacity to track policy and public expenditure commitments. • Civil society organizations working with local government and parliaments to improve pro-poor planning. • Oxfam has defined clear standards of accountability to its partners and to people living in poverty and helped stimulate debate on this amongst International NGOs.

출처 : DFID-OXFAM PPA(2005-2011)

협력단 등록번호 : 시민 2020-03-292

KOICA 전략적 프로그램형 민관협력사업 모델 연구
최종보고서

발 행 : 2020년 12월

발 행 인 : 손혁상

발 행 처 : 한국국제협력단

주 소 : 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825(우:13449)

전 화 : 1588-0434

팩 스 : 031) 740-0260

홈페이지 : <http://www.koica.go.kr>

I S B N : 978-89-6469-573-9 (93320)

본 자료집의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락 없이 무단 전재와 복제를 금합니다.

등록번호

시민 2020-03-292

KOICA
전략적 프로그램형
민관협력사업 모델 연구

최종보고서

2020. 12.



KOICA 한국국제협력단

13449 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825
Tel. 1588-0434 Fax. 031-740-0765
<http://www.koica.go.kr>